

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Лельчицкий Игорь Давыдович

Должность: и.о. проректора по образовательной деятельности

Дата подписания: 22.07.2026 16:27:07

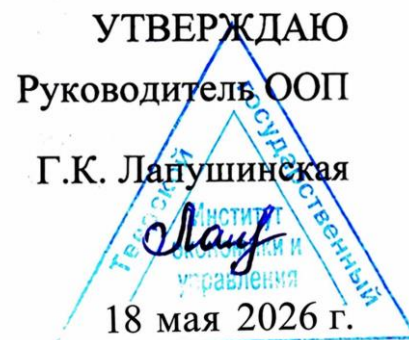
Уникальный программный ключ:

aa5b5ee17d97a2e4d94e98e995320af94f043ce2

УП: 38.03.04 ГМУ

2026.plx

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**
ФГБОУ ВО «ТВЕРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»



Рабочая программа дисциплины

Методы принятия управленческих решений

Закреплена за кафедрой:	Государственного управления
Направление подготовки:	38.03.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	Региональное и муниципальное управление
Квалификация:	Бакалавр
Форма обучения:	очная
Семестр:	3

Программу составил(и):

канд. экон. наук, доц., Генг Варвара Антоновна

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цели освоения дисциплины (модуля):

формирование теоретических знаний о математических, статистических и количественных методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачи :

изучение современных методов разработки и принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций; изучение технологий процессов разработки и принятия эффективных управленческих решений; получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления что позволит обеспечить качественно иной уровень усвоения учебного материала, а также организации учебно–познавательной деятельности и самообразования.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Цикл (раздел) ОП: Б1.О

Требования к предварительной подготовке обучающегося:

История России

Обучение служением: технологии создания социального проекта

Введение в профессиональную деятельность

Теория управления

Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Ознакомительная практика

Научно-исследовательская работа

Исследование социально-экономических и политических процессов

Теория организации

Инвестиционный менеджмент территории

Технология формирования общественного мнения

Проектное управление в профессиональной деятельности

Контроль и надзор в государственном и муниципальном управлении

Принятие и исполнение государственных решений

Технология оценки регулирующего воздействия

Прогнозирование и планирование

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость	4 ЗЕТ
Часов по учебному плану	144
в том числе:	
самостоятельная работа	83
часов на контроль	27

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

ОПК-2.1: Определяет проблемное поле и информационные возможности по диагностике социально-экономической ситуации

ОПК-2.2: Применяет современные методы и инструменты анализа социально-экономической ситуации для обоснования управленческих решений

УК-1.5: Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки

УК-2.1: Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

УК-2.3: Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм

УК-2.4: Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач

5. ВИДЫ КОНТРОЛЯ

Виды контроля в семестрах:	
экзамены	3

6. ЯЗЫК ПРЕПОДАВАНИЯ

Язык преподавания: русский.

7. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№	Наименование разделов и тем	Вид занятия	Сем.	Часов	Примечание
	Раздел 1.				
1.1	Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения	Пр	3	2	
1.2	Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения	Ср	3	10	
1.3	Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.	Лек	3	2	
1.4	Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.	Ср	3	10	

1.5	Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях.	Лек	3	4	
1.6	Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях.	Пр	3	4	
1.7	Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях.	Ср	3	10	
1.8	Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр.	Лек	3	2	
1.9	Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр.	Пр	3	4	
1.10	Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр.	Ср	3	10	
	Раздел 2.				
2.1	Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	Лек	3	2	
2.2	Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	Пр	3	2	
2.3	Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.	Ср	3	10	
2.4	Тема 6. Модели принятия решений.	Лек	3	2	
2.5	Тема 6. Модели принятия решений.	Пр	3	1	
2.6	Тема 6. Модели принятия решений.	Ср	3	10	
2.7	Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.	Лек	3	2	
2.8	Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.	Пр	3	1	
2.9	Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.	Ср	3	10	
2.10	Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством решений.	Лек	3	2	
2.11	Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством решений.	Пр	3	1	
2.12	Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством решений.	Ср	3	8	

2.13	Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Лек	3	1	
2.14	Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Пр	3	2	
2.15	Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Ср	3	5	
	Раздел 3.				
3.1	Экзамен. Подготовка к экзамену.	Экзамен	3	27	

Список образовательных технологий

1	Проектная технология
2	Дискуссионные технологии (форум, симпозиум, дебаты, аквариумная дискуссия, панельная дискуссия, круглый стол, фасилитированная и т.д.)
3	Информационные (цифровые) технологии
4	Технологии развития критического мышления
5	Активное слушание
6	Методы группового решения творческих задач (метод Дельфи, метод 6–6, метод развивающей кооперации, мозговой штурм (метод генерации идей), нетворкинг и т.д.)
7	Метод case-study
8	Дистанционные образовательные технологии Лекция-визуализация

8. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

8.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации

1. Контрольные вопросы и задания для практических занятий.

Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения

Ответьте на следующие вопросы:

1. В чем отличие УР от всех других решений?
2. Как связаны понятия факторы производства, внутренняя и внешняя среда компании и процесс принятия УР?
3. Какие определения УР Вы можете предложить?
4. Какие критерии классификации УР Вы можете выделить?
5. При соблюдении каких требований УР будет качественным?
6. От чего зависит качество УР?
7. В чем связь между УР и функциями менеджмента?
8. Какова роль личных качеств руководителя при принятии УР?
9. Назовите три самых важных на Ваш взгляд качества руководителя,

необходимых для принятия УР

10. Какова роль практического опыта руководителя при принятии УР?

Задание

Соотнесите формы разработки и реализации управленческих решений

- А) Указ, Закон, Приказ, Распоряжение,
- Б) Указание, Положение, Протокол, Инструкция, Правила
- В) Соглашения, Договор, Контракт, Оферта, Акцепт
- Г) Акт, План, Модель

Предписание

Убеждение

Разъяснение

Принуждение

Наставление

Сообщение

Деловая беседа

Личный пример

Обучение

Совет

Деловая игра

Совещание

Заседание

Отчет

Деловое слово

Тема 2. Условия и факторы принятия эффективных решений. Классификация управленческих проблем и типология управленческих решений.

1 Что такое решение в общем виде?

- А. Любой результат мыслительной деятельности человека.
- Б. Действия руководителя в рамках своих функций.
- В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2 Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?

- А. Есть.
- Б. Нет, технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
- В. Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде

требуется организация, планирование и т.д.

3 Изложите основное требование к УР.

- А. Должно соответствовать уставным документам организации.
- Б. Иметь четкую целевую направленность.
- В. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.

4 Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.

- А. Цель, ситуация, проблема, решение.
- Б. Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
- В. Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.

5 Как формулируется «глобальная цель управления»?

- А. Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- Б. Получение максимальной прибыли организацией.
- В. Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей.

6 Что такое «конкретная ситуация»?

- А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- Б. Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- В. Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к

намеченным целям.

7 Что такое «проблема»?

А. Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

Б. Нерешенные задачи.

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8 Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

9 Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

10 Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

11 Каковы особенности РУР в социальных системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

12 Дайте обобщенное определение управленческого решения.

А. Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.

Б. Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.

В. Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов. Задача о назначениях

Менеджер по ценным бумагам намерен разметить 100 000 руб. капитала таким образом, чтобы максимизировать годовые проценты с дохода. Его выбор ограничен четырьмя возможными объектами инвестиций: А, В, С, D. Объект А позволяет получить 6% годовых, объект В - 8% годовых, объект С — 10%, а объект D — 9% годовых. Для всех объектов инвестирования степень риска и условия размещения капитала различны. Для снижения риска не менее половины капитала необходимо разместить в объекты А и В. Для обеспечения ликвидности не менее 25% капитала нужно разместить в объект D. С учетом возможных изменений в социально-экономической политике в объект С следует вкладывать не менее 30% инвестиций.

Задание: Сформулировать задачу в формате линейного программирования.

Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр

Владелец кондитерской в начале дня принимает решение, сколько пирожных стоит иметь в запасе, чтобы удовлетворить спрос. Закупочная цена — 0,70 руб., цена продажи -1,30 руб. Остаток распродается в конце дня по 0,30 руб. Цены даны за 1 штуку. В таблице представлены данные по объемам спроса за предшествующие 50 дней.

Спрос на пирожные, штук в день

1 2 3 4 5

Частота

5 10 15 15 5

Относительная частота (вероятность) 0,1 0,2 0,3 0,3 0,1

Принять решение в условиях неопределенности используя правила: максимакс, минимакс, лаплас, минимаксное правило возможных потерь.

Принять решение в условиях риска. Принять решение используя критерий Гурвича.
Определить стоимость совершенной информации.

Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.

Какие вы примете решения как менеджер фирмы, с учетом факторов, влияющих на процесс принятия решения, если:

- а) продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке;
 - б) цены на продукцию фирмы резко снизились;
 - в) поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продук-
- (Решения принимать по каждому пункту.)

Тема 6. Модели принятия решений

Наглядным способом структурирования и представления проблем принятия решений при неопределенных ожиданиях является основная модель теории принятия решений. Существенными элементами этой модели являются матрица результатов и целевая функция.

Ответьте на следующие вопросы:

- 1 Что такое модель?
- 2 Может ли использоваться моделирование при принятии управленческих решений?
- 3 Какие типы моделей вы знаете?
- 4 Обозначьте основные этапы процесса построения модели
- 5 Какие проблемы моделирования вы можете назвать?
- 6 Как в практике разработки УР могут применяться модели теории игр?
- 7 Как в практике разработки УР могут применяться модели управления запасами?
- 8 Как в практике разработки УР могут применяться модели линейного программирования?
- 9 В каких ситуациях построение модели невозможно?
- 10 Выделите преимущества и недостатки методов моделирования.

Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.

Что такое «конкретная ситуация»?

- А. Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- В. Набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- С. Набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям.
- Д. «Фотография» рабочего дня организации.

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию.

Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему:

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Тема 8. Методы принятия управленческих решений.

- 1 Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
- 2 Опишите методы диагностики проблем.
- 3 Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления.
- 4 Сущность методов соединения альтернатив.

На предприятии подготовлен резерв для замещения однородных должностей руководителей экономических отделов. Руководители предприятия, кадровая служба составили список резерва в алфавитном порядке и путем экспертного опроса установили приблизительно степень соответствия каждого кандидата каждой из возможных вакансий. Например, установлено, что кандидат А для замещения должности 4 подходит примерно в два раза лучше, чем для должности 2, для замещения должности 1 кандидат Б – в два раза хуже, чем кандидат В, и т.д. Придавая таким характеристикам численную форму, можно составить таблицу соответствия кандидатов различным должностям.

Как произвести подбор кандидатов на все должности, чтобы суммарная оценка их качества оказалась наибольшей?

Пример тестовых заданий

1 Какие из перечисленных приемов составляют эвристическую группу методов принятия решения?

- А.Аналогии, инверсии, мозговой атаки.
- В.Морфологического анализа, группировки, математического моделирования.
- С.Корреляционного анализа, коллективного блокнота, программирования.
- Д.Аналогии, дисперсионного анализа, теории массового обслуживания.

2 В чем состоит смысл метода экспертных оценок принимаемого решения?

А.Специалисты в конкретной области определяют эффективность выбранной альтернативы.

- В.Группа людей оценивает выбранное решение.
- С.Один специалист делает заключение о качестве принятого решения.
- Д.Члены коллектива проводят оценку принятого решения.

3 Назовите метод оптимизации УР, разновидностью которого является экономический анализ.

- А.Метод математического моделирования.
- В.Метод экспертных оценок.
- С.Метод мозгового штурма.
- Д.Платежная матрица.

4 Назовите метод оптимизации УР, который применяется в сжатые сроки и в условиях минимума информации.

- А.Метод математического моделирования.
- В.Метод экспертных оценок.
- С.Метод мозгового штурма.
- Д.Метод Дельфи.

Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Примеры тестовых заданий:

Примеры тестовых заданий:

Делегирование прав принятия решений характерно при введении:

1. Эксплицитных норм поведения.
2. ИмPLICITных норм поведения.
3. Одновременно как эксплицитных, так и имPLICITных норм поведения.
4. Нет верного ответа.

Эксплицитные нормы поведения выражаются в:

1. Регулировании порядка действий сотрудников.
2. Оформлении подробных инструкций и предписаний действий сотрудников.
3. Предоставлении самостоятельных прав выбора варианта действий
4. Верны оба первых ответа

Образцы контрольных тестов.

Тестовые задания по дисциплине представляет собой набор вопросов с выборочными ответами. Из нескольких возможных ответов верным (правильным) или более точным является лишь один.

1. В процессе принятия решений за подготовку альтернатив отвечает:

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

2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:

- 2.1. разработка нового варианта решения проблемы;
- 2.2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам, подбор литературы, публикаций);
- 2.3. отказ от решения проблемы (устранение).

3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:

- 3.1. многокритериальные альтернативы;
- 3.2. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- 3.3. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.

4. Особенностью задач многокритериального выбора является:

- 4.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;
- 4.2. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;
- 4.3. наличие качественных целей и качественных критериев.

5. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

- 5.1. рациональные и удовлетворительные решения;
- 5.2. оптимальные решения, эффективные решения;
- 5.3. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.

6. Какая из оценочных шкал является наиболее сложной при экспертном оценивании?

- 6.1. ранговая шкала;
- 6.2. шкала интервалов;
- 6.3. балльная шкала.

7. Наиболее характерные особенности дескриптивной теории принятия решений представляют собой:

- 7.1. сочетание количественных и качественных оценок;
- 7.2. качественные, неформализованные методы анализа и оценки альтернатив;
- 7.3. детерминированные модели и программируемые решения.

8. Интуитивное решение представляет собой:

- 8.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализацию и идентификацию данных;
- 8.2. программируемость (т. е. планируемость) рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
- 8.3. способность знать или знание, приобретенное без помощи умозаключений или рассуждений.

9. Приведите примеры анкетных методов экспертного оценивания.

- 9.1. метод ранжирования, метод нормирования,
- 9.2. метод парных сравнений, метод комиссий,
- 9.3. метод «круглого стола», метод вероятностного оценивания.

10. Принятия решений представляет собой:

- 10.1. творческий акт выбора одного варианта из нескольких допустимых на основе количественных оценок альтернатив и эвристических способностей человека принимать решения;
- 10.2. процедуру преобразования информации состояния (объекта управления) в компоненты управляющего воздействия;
- 10.3. индивидуальный или групповой выбор альтернативы.

11. Критерии оценки альтернатив это:

- 11.1. количественные критерии, позволяющие оценивать результаты принимаемых решений;
- 11.2. способ выражения различий между альтернативами с точки зрения предпочтений субъекта;
- 11.3. способ описания последствий результата (исхода), к которому приводит принятое решение;
- 11.4. способ описания альтернативных вариантов решений.

12. Для решений, основанных на логическом мышлении, характерно:

- 12.1. оценивание, сопоставление, отбор, индивидуализация и идентификация в процессе мышления;
- 12.2. программируемость рассуждений и умозаключений на основе аналогий;
- 12.3. осознанность и программируемость умозаключений.

13. Назначение методов и процедур экспертного оценивания в задачах принятия решений:

- 13.1. обоснование решений в случае неструктурированных проблем;
- 13.2. получение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- 13.3. качественное оценивание факторов (объектов, отдельных свойств альтернатив и т. п.) и присваивание неколичественным оценкам численных значений.

14. Рациональное решение — это решение, основанное на:

- 14.1. качественных оценках;
- 14.2. количественных оценках;
- 14.3. целостном оценивании;
- 14.4. многокритериальном оценивании.

15. Принятие решений в условиях риска основано на:
- 15.1. субъективных оценках (критериях);
 - 15.2. статистических оценках;
 - 15.3. качественном анализе ситуации,
 - 15.4. статистически усредненных оценках.

8.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

Типовые контрольные задания для экзамена

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)

УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач

УК-1.5 Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания, тестирование

Способ (способы) проведения: письменный, устный опрос

Типовые задания:

1 Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов?

Представьте развернутый, обоснованный ответ на следующие вопросы:

Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения?

Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?

Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

2. Рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ.

3. Рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений? Обоснуйте свой ответ

4. Тестовые задания

Согласны ли Вы с утверждением?

1 Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали

2 Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения

3 Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания

4 Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей,

должна быть более детализированной

5 Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.1 Определяет круг задач в рамках поставленной цели, определяет связи между ними

УК-2.2 Предлагает способы решения поставленных задач и ожидаемые результаты; оценивает предложенные способы с точки зрения соответствия цели проекта

УК-2.5 Представляет результаты проекта, предлагает возможности их использования и/или совершенствования

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ (способы) проведения: письменный, дискуссии

Типовые задания:

1. Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. единиц этой техники. Действующие фирмы реализуют только 4 тыс. Они предполагают нарастить их выпуск до 4,2 тыс. Доход от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е. Ваша фирма производит видеоприставки. По данным маркетинговых исследований можно увеличить их выпуск на 400 единиц. Доход от продажи каждой единицы – 200 у.е. Перед вами стоит дилемма, что выгоднее сделать: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров, что обойдется в 3 0000 у.е., или расширить выпуск видеоприставок, что будет стоить 20 000 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

- Определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения.
 - Определить весь перечень возможных альтернатив.
 - Провести расчеты доходности.
- Выбрать единственное решение

Задание 3. Ваша фирма производит 5 000 компьютеров. Для того чтобы усиленно противодействовать конкурентам, вам предстоит решить задачу:

1. Либо снизить цену на продукцию на 10%. Тогда ваш доход с продажи каждого компьютера сократится с 300 у.е. до 200 у.е.

2. Либо усилить рекламу и увеличить сеть сбытовых организаций. При этом рекламные затраты на единицу продукции возрастут с 100 у.е. до 150 у.е., а сбытовые – с 50 до 120 у.е.

Вам предстоит:

- Определить факторы, которые будут учитываться при принятии решения, и перечень альтернатив.
- Рассчитать доходность.
- Принять единственное решение

Задание 4. «Принятие решения о размерах и границах фирмы»

Фирма стоит перед выбором: или сбыт собственной продукции поручается специализированному торговому предприятию на основе заключения долгосрочного контракта, или его осуществляет собственное сбытовое подразделение фирмы, которое необходимо создать. Что она предпочитает, какую форму защиты транзакции выберет?

Все необходимые данные представлены в таблице.

	Изделие	Объем производства	Оптовая цена	Розничная цена	
12	А		10 000		10
15	Б		20 000		12

Транзакционные издержки, связанные с заключением контракта (все 4 вида транзакционных издержек), – 20000.

Дополнительные затраты на организацию сбыта продукции конечным потребителям (дополнительные средства производства, дополнительная рабочая сила, хранение, транспортировка, упаковка, реклама) – 150 000. Дополнительные затраты на управление фирмой в связи с усложнением ее внутренней структуры (дополнительные общецеховые и общезаводские расходы) – 12000 при условии совмещения работ и использования работников, получающих повременную зарплату. Их можно снизить на 2000 (вмененный доход 2000). Итого: дополнительные затраты на управление составят $12000 - 2000 = 10\,000$.

Планируемые результаты освоения образовательной программы (формируемые компетенции)

УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-2.3 Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов и ограничений, действующих правовых норм

УК-2.4 Выполняет задачи в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами и точками контроля, при необходимости корректирует способы решения задач

Вид промежуточной аттестации - ситуационные задания.

Способ (способы) проведения: письменный.

Типовые задания:

Задание 1. Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Постановка задачи: Какое решение вы примете? Подпишете ли вы контракт или нет? Почему? Дайте обоснованный ответ.

Задание 2. Цена закупки единицы продукции 0,70 у.е., цена продажи 1,30 у.е., каждая непроданная за день единица продукции распродается в конце дня за 0,30 у.е.

Ретроспективный анализ за прошедшие 100 дней показывает, что спрос на 1 шт. и 5 шт. продукции был объявлен 10 раз, на 2 шт. – 20 раз, на 3 и 4 шт. – 30 раз.

1. Разработать альтернативные варианты принятия решений в условиях неопределенности и риска в соответствии с теорией принятия решений

2. Составить таблицу окупаемости.

3. Принять решение о закупках в условиях неопределенности согласно выбранному критерию: минимакс, максимакс, лаплас, ожидаемые будущие потери.

4. Определить вероятности наступления возможных будущих состояний природы.

5. Принять решение в условиях риска с использованием критерия EMV (ожидаемой денежной окупаемости)

6. Рассчитать (EVPI) стоимость совершенной информации.

Задание 3. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене 20 ден. ед. за единицу продукции (здесь и далее цифры и единицы изменения носят условный характер). Мощность фирмы – 2000 единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет 1000 единиц.

Фирме было предложено заключить контракт на экспорт 500 единиц продукции ежемесячно по цене 15 ден. ед. Обязательства по транспортировке товара по договору лежат на покупателе.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в таблице.

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена 15 ден. ед. не покрывает издержки 18 ден. ед. за единицу продукции.

№ Статья расходов	Сумма издержек (ден.ед.)
1. Стоимость материалов	2
2. Заработная плата	7
3. Переменные накладные расходы	2
4. Постоянные накладные расходы	5
ИТОГО (себестоимость производства)	16
5. Переменные издержки по сбыту	2
ВСЕГО (общие издержки)	18

Требуется определить:

1. Правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?

2. Как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но производственная мощность фирмы составила бы 1000 единиц продукции в месяц?

Примерные тестовые задания

1. Какие типы управленческих решений наиболее характерны для слабо структурированных проблем?

- 1.1. рациональные и удовлетворительные решения;
- 1.2. оптимальные решения, эффективные решения;
- 1.3. интуитивные решения и решения, основанные на суждениях.

2. Наиболее приемлемый путь решения проблемы с позиций системного анализа:

- 2.1. разработка нового варианта решения проблемы;
- 2.2. обращение к прошлому опыту (обращение к экспертам, подбор литературы, публикаций);
- 2.3. отказ от решения проблемы (устранение).

3. Наиболее характерная особенность нормативной теории принятия решений:

- 3.1. многокритериальные альтернативы;
- 3.2. применение информации качественного характера, основанной на опыте и интуиции специалистов;
- 3.3. обоснование решений в случае неструктурированных проблем.

4. Особенностью задач многокритериального выбора является:

- 4.1. субъективность принимаемых решений и ограниченные возможности кратковременной памяти человека;
- 4.2. принципиальная невозможность выбрать «наилучшее» решение;
- 4.3. наличие качественных целей и качественных критериев.

Типовые задания:

Задание 1. Вы менеджер по персоналу. В вашу фирму пришла молодая способная женщина, желающая стать торговым агентом. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда ваших торговых агентов, среди которых женщин нет, а также может раздосадовать некоторых важных клиентов фирмы.

Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

Задание 2. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

Список решений

- 1 Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию
- 2 Доведение мастером до рабочих дневного задания
- 3 Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании
- 4 Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача
- 5 Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе
- 6 Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы
- 7 Определение годового задания для ассистента профессора
- 8 Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации
- 9 Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике
- 10 Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами

8.3. Требования к рейтинг-контролю

Рейтинг-контроль осуществляется в соответствии с «Положением о рейтинговой системе обучения студентов ТвГУ», утвержденного ученым советом ТвГУ

Максимальное количество баллов, которые может получить студент на занятиях в течение семестра по дисциплинам, заканчивающимся экзаменом – 60 баллов. На экзамене студент может получить 40 баллов.

Оценка качества знаний обучающихся формируется с учетом трудоемкости курса и требований основной образовательной программы подготовки. При определении оценки учитывается успеваемость слушателей на аудиторных занятиях и качество выполнения всех видов самостоятельной работы (в том числе и интерактивные формы обучения). При проведении контроля возможна дистанционная поддержка при выдаче домашних заданий, рассылке методических указаний и проверке работ.

Баллы по рейтинг-контролю начисляются студенту за следующие виды работ:

- ☐ ответ на семинарском занятии по изучаемой теме 1-2 балла;
- ☐ вопросы на занятии, возникающие в ходе самостоятельной работы студента 1 балл;
- ☐ ответ на вопрос другого студента 1 балл;
- ☐ контрольная работа по теме занятия, продолжительностью 15 мин. – до 5 баллов;
- ☐ выполнение домашних заданий и реферативных работ 3-5 балла.

9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Рекомендуемая литература

Основная

Шифр	Литература
------	------------

Л.1.1	Голубков, Методы принятия управленческих решений, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-17927-9, URL: https://urait.ru/bcode/545111
Л.1.2	Тебекин, Методы принятия управленческих решений, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-03115-7, URL: https://urait.ru/bcode/535824

Дополнительная

Шифр	Литература
Л.2.1	Трофимова, Трофимов, Методы принятия управленческих решений, Москва: Юрайт, 2024, ISBN: 978-5-534-17145-7, URL: https://urait.ru/bcode/535542
Л.2.2	Кузнецова, Методы принятия управленческих решений, Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2024, ISBN: 978-5-16-018911-6, URL: https://znanium.com/catalog/document?id=430906
Л.2.3	Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б., Управленческие решения, Москва: Дашков и К°, 2023, ISBN: 978-5-394-05340-5, URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923
Л.2.4	Строева, Лаврова, Разработка управленческих решений, Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021, ISBN: 978-5-16-005222-9, URL: https://znanium.com/catalog/document?id=398296

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1	Информационно-поисковые системы агентств «Бизнес-карта» https://biznes-karta.ru/ , ЗАО «АСУ-Импульс» http://asuimp.ru/ , «Российский генеральный регистр производителей товаров и услуг», «Независимые производители товаров и услуг России», «Регистр РАУ-Пресс». :
Э2	База статистических данных «Регионы России» Росстата - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/publications/catalog/doc_1138623506156 :
Э3	База данных Research Papers in Economics (самая большая в мире коллекция электронных научных публикаций по экономике включает библиографические описания публикаций, статей, книг и других информационных ресурсов) - https://edirc.repec.org/data/derasru.html :
Э4	База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика» - https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/ :
Э5	Единый портал бюджетной системы Российской Федерации - http://budget.gov.ru/ :
Э6	База данных «Бюджет» Минфина России - https://www.minfin.ru/ru/performance/budget/ :
Э7	База статистических данных «Финансово-экономические показатели РФ» - https://www.minfin.ru/ru/statistics/ :
Э8	Единый архив экономических и социологических данных http://sophist.hse.ru/data_access.shtml :
Э9	База данных Минэкономразвития РФ «Информационные системы Министерства в сети Интернет» - http://economy.gov.ru/minec/about/systems/infosystems/ :
Э10	База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - https://www.cfin.ru/rubricator.shtml :
Э11	Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - http://ecsocman.hse.ru :
Э12	Базы данных официальной статистики Федеральной службы государственной статистики - http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/ :

Перечень программного обеспечения

1	Kaspersky Endpoint Security 10 для Windows
2	Adobe Acrobat Reader
3	Google Chrome
4	OpenOffice
5	Mozilla Firefox
6	Многофункциональный редактор ONLYOFFICE

Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1	Журналы American Physical Society (APS)
2	ИПС «Законодательство России»
3	Архивы журналов издательства Annual Reviews
4	Архивы журналов издательства Nature
5	Архивы журналов издательства The Institute of Physics
6	Архивы журналов издательства Sage Publication
7	Архивы журналов издательства Oxford University Press
8	Ресурсы издательства Springer Nature
9	Журналы издательства Taylor&Francis
10	Журналы American Chemical Society (ACS)
11	Журналы American Institute of Physics (AIP)
12	Виртуальный читальный зал диссертаций Российской государственной библиотеки (РГБ)
13	Репозиторий ТвГУ
14	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (подписка на журналы)
15	ЭБС ТвГУ
16	ЭБС BOOK.ru
17	ЭБС «Лань»
18	ЭБС IPRbooks
19	ЭБС «Университетская библиотека онлайн»
20	ЭБС «ЮРАИТ»
21	ЭБС «ZNANIUM.COM»
22	СПС "КонсультантПлюс"
23	СПС "ГАРАНТ"

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Аудит-я	Оборудование
Б-340	комплект учебной мебели, принтер, компьютер, переносные ноутбуки, внешний жесткий диск, флеш-диск, камера, ИБП
Б-245	комплект учебной мебели, компьютеры, коммутатор

Б-221	комплект учебной мебели, переносной ноутбук, проектор, интерактивная доска
Б-228	комплект учебной мебели, переносной ноутбук, проектор, экран

11. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Организуя свою работу по освоению дисциплины, обучающиеся должны:

– использовать рекомендуемый режим и характер учебной работы по изучению дисциплины, по практическому применению изученного материала, по выполнению заданий в ходе текущего и промежуточного контроля, по использованию информационных технологий и др.;

– ознакомиться с методическими указаниями по дисциплине, перечнем учебно-методических изданий, рекомендуемых для подготовки к занятиям и выполнения самостоятельной работы, а также с методическими материалами на бумажных и/или электронных носителях, выпущенных кафедрой.

Самостоятельная работа студентов, предусмотренная учебным планом должна соответствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:

1. Работа с источниками, указанными в разделе основной и дополнительной литературы. В ходе изучения дисциплины обучающимся необходимо использовать: материалы, представленные преподавателем в ходе аудиторных занятий; законодательные и нормативно-правовые акты, регулирующие деятельность экономических агентов в исследуемой сфере; источники, указанные в разделе основной и дополнительной литературы и др.

2. Самостоятельное изучение тем дисциплины. В ходе самостоятельного изучения материала обучающиеся могут оформлять конспекты по изучаемой теме, которые повышают качество освоения материала, а также подготовиться к проведению промежуточной аттестации. Для наглядности и удобства запоминания материала рекомендуется активно использовать при конспектировании рисунки, схемы и таблицы.

3. Подготовка к занятиям. В ходе подготовки к занятиям обучающиеся должны следовать методическим рекомендациям преподавателя, учитывая что часть вопросов выносятся на обсуждение на занятиях. Одной из основных форм текущего контроля подготовки обучающихся к занятиям является устный ответ, доклад, презентация, контрольное тестирование, выполнение ситуационных заданий и др.

4. Подготовка к промежуточной аттестации. При подготовке к промежуточной аттестации обучающиеся должны опираться на учебный материал, полученный в ходе занятий, а также на процесс самостоятельного изучения дисциплины. В ходе промежуточной аттестации оценивается степень сформированности компетенций, указанных в рабочей программе по дисциплине. При этом учитываются результаты самостоятельной работы и результаты текущего контроля.

Содержание разделов и тем по дисциплине

Тема 1. История науки об управленческих решениях. Подходы к разработке и принятию управленческих решений. Теоретические основы разработки управленческого решения

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решения: системный, процессуальный, личностно-деятельностный, культурологический, ситуационный подходы (общий обзор).

Тема 2. Теоретические основы разработки управленческого решения.

Решение как выбор альтернативы. Решения в обыденной жизни человека.

Психология принятия решения. Мотивация успеха и избегания неудачи при принятии решения. Решения, типичные для функции управления: планирование, организация деятельности, мотивация, контроль. Движущие силы процесса принятия решения. Протекание процесса. Лица, ответственные за принятие решения. Компромиссы. Интуитивные решения. Решения, основанные на суждениях. Структура управленческого решения. Форматы управленческого решения в отечественной практике.

Семинар. Тренинг принятия управленческих решений с соблюдением заданного формата решения. Критика предложенных решений.

Тема 3. Линейное программирование. Типовые задачи решаемые методом линейного программирования. Задача распределения ресурсов.

Леонид Витальевич Канторович – экономист, пионер и один из создателей линейного программирования. Типовые управленческие задачи решаемые методом линейного программирования: задача распределения ресурсов, задача о назначениях, транспортная задача, задача составления смесей, задача о ранце, задача коммивояжера. Программирование типовых задач линейного программирования.

Семинар. Решение задач линейного программирования.

Тема 4. Принятие решений в условиях определенности, неопределенности и риска. Стратегические игры. Теория игр.

Основные понятия теории стратегических игр. Смешанные стратегии. Мажорирование стратегий. Разработка управленческих решений в условиях определенности. Теория игр. Понятие игры с противником и природой. Принятие решений в условиях полной неопределенности. Принятие решений в условиях риска. Критерии Сэвиджа, Вальда, Лапласа. Критерий Гурвица – компромиссный способ принятия решения. Выбор решения с помощью дерева решений (позиционные игры). Функция полезности Неймана – Morgenштерна. Статистические игры.

Семинар. Решение задач в смешанных стратегиях. Решение задач с применением критериев Сэвиджа, Вальда, Лапласа, Гурвица. Исследование управленческих задач с использованием дерева решения.

Тема 5. Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения.

Личностные оценки и приоритеты менеджеров при принятии решений.

Поведенческие ограничения при принятии решений. Организационная культура как фактор принятия решения. Определенность или неопределенность ситуации. Проблема принятия решения в условиях риска. Классификация рисков при принятии решения, проблема оценки риска. Время и изменяющаяся внешняя среда принятия решения. Информационные ограничения. Экологические факторы принятия решения.

Тема 6. Модели принятия решений

Модели нормативной теории решений. Замкнутые и открытые модели принятия решений. Модель приращений. Конфликтная модель. Политическая модель. Модель организованной анархии

Тема 7. Методы прогнозирования и сценарии описания развития ситуации.

Прогнозирование как метод управления. Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов. Анализ тенденций развития. Применение общих законов развития систем. Каузальное (причинно-следственное) моделирование. Качественные методы прогнозирования.

Применение экспертных оценок в прогнозировании и разработке управленческих решений. Основные понятия об экспертизе. Метод «Дельфи». Метод мозговой атаки. Сценарии развития как форма прогноза.

Семинар. Разработка сценарного плана развития организации в ситуации принятия

различных альтернативных решений.

Тема 8. Эффективность управленческих решений. Управление качеством.

Общее понятие об эффективности. Эффективное решение. Допустимое решение. Правильное решение. Ограничения эффективности. Контроль за выполнением решения. Проблемы обратной связи и информационных барьеров. Общие представления об оценке качества. Международные системы оценки качества в управлении. Качество решения: процессуальные и результирующие критерии.

Семинар. Анализ конкретной ситуации по оценке качества принятого решения и его потенциальной эффективности.

Тема 9. Социально-психологические аспекты разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Социально-психологические факторы разработки управленческих решений.

Психологические фазы принятия и реализации управленческих решений.

Приоритетность дел. Психологические перегрузки и самоуспокоение ЛПР. Диспозиционный статус лица, принимающего решения, и уровни его осознания. Типы интеллектов. Учет факторов делового поведения руководителей и подчиненных при РУР.

Семинар. Отработка отдельных методов в ходе решения управленческих задач и анализа конкретных ситуаций с учетом социально-психологические факторов влияющих на поведение ЛПР.