

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ИВАНОВСКАЯ ПОЖАРНО-  
СПАСАТЕЛЬНАЯ АКАДЕМИЯ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПРОТИВОПОЖАРНОЙ  
СЛУЖБЫ МИНИСТЕРСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ ПО ДЕЛАМ  
ГРАЖДАНСКОЙ ОБОРОНЫ, ЧРЕЗВЫЧАЙНЫМ СИТУАЦИЯМ И  
ЛИКВИДАЦИИ ПОСЛЕДСТВИЙ СТИХИЙНЫХ БЕДСТВИЙ»**



# **Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Теория принятия решений»**

Направление подготовки  
20.04.01 Техносферная безопасность

Профиль  
«Пожарная безопасность»

**Иваново 2023**

**Тихановская Л.Б.**

Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Теория принятия решений» (далее – методические рекомендации) по направлению подготовки 20.04.01 Техносферная безопасность (уровень магистратуры), профиль «Пожарная безопасность» – Иваново: ИПСА ГПС МЧС России, 2022. – 27 с.

Методические рекомендации содержат краткое изложение дисциплины «Теория принятия решений» в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 20.04.01 Техносферная безопасность и основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 20.04.01 Техносферная безопасность, советы по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины, пожелания по изучению отдельных тем курса, рекомендации по использованию материалов учебно-методического комплекса, рекомендации по работе с литературой; советы по подготовке к промежуточной аттестации.

Методические рекомендации рассмотрены на заседании кафедры основ экономики функционирования РСЧС.

Протокол № 9 от «28» апреля 2023 г.

Методические рекомендации обсуждены и одобрены на заседании методико-педагогического совета Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России.

Протокол № «14» от «10» мая 2023 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

№ п/п	Наименование раздела	Стр.
1.	Введение	4
2.	Методические рекомендации по изучению тем дисциплины	6
2.1	Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления	6
2.2	Тема 2. Организация и управление процессами разработки и принятия управленческих решений	7
2.3	Тема 3. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений	9
2.4	Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческих решений	11
2.5	Тема 5. Анализ и контроль реализации управленческих решений	12
3.	Методические рекомендации для подготовки к промежуточной аттестации	15
4.	Словарь терминов по дисциплине «Теория принятия решений»	22

## ВВЕДЕНИЕ

Целями освоения дисциплины «Теория принятия решений» являются:

- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внутренней и внешней среды с учетом факторов неопределенности ситуации и инвестиционных рисков;
- изучение экономических законов, научных подходов и факторов, оказывающих влияние на эффективность принятия управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- изучение технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;
- получение практических навыков в применении методических приемов разработки управленческого решения при помощи решения реальных ситуационных задач.

Дисциплина «Теория принятия решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений, блока дисциплин Б1 образовательной программы по направлению подготовки 20.04.01 Техносферная безопасность, профиль «Пожарная безопасность».

При изучении дисциплины планируется проведение лекций, семинарских и практических занятий, контроля самостоятельной работы. Основное учебное время отводится на проведение лекционных и семинарских занятий.

Кроме основной и дополнительной литературы, приведенной ниже, при изучении дисциплины рекомендуется использовать справочную литературу, научные издания, сборники публикаций научных конференций и др.

### Литература

#### а) основная литература

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.-333 с.
4. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Юрайт, 2015. - 539 с.

#### б) дополнительная литература

5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.

6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

в) нормативная литература отсутствует

г) базы данных, поисковые системы, электронно-библиотечные системы (электронные библиотеки) и электронные образовательные ресурсы:

7. [www.vniipo.ru](http://www.vniipo.ru).

8. [www.gost.ru](http://www.gost.ru).

9. [www.pravo.ru](http://www.pravo.ru).

10. [www.cntd.ru](http://www.cntd.ru).

11. [www.garant.ru](http://www.garant.ru).

12. [www.mchs.gov.ru](http://www.mchs.gov.ru).

13. Электронная библиотека академии <http://Bibliomchs37.ru>.

14. ЭБС «Юрайт».

15. Национальная электронная библиотека.

16. Цифровая среда Ивановской пожарно-спасательной академии ГПС МЧС России.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Тема 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления**

**Цель:** изучить задачи и основные понятия теории принятия решений.

#### **Методические рекомендации по изучению темы**

В данной теме изложены материалы, связанные историей развития теории принятия решений. Раскрыты основные задачи и основные понятия теории принятия решений. Выделены основные функции управления. Показана роль прогнозирования при принятии решений.

Изучите данную тему с использованием материала лекций, семинарских, практических занятий и учебной литературы.

#### **Вопросы для самоконтроля**

1. Что Вы понимаете под термином «управленческое решение»?
2. Какая существует связь между ситуацией и управленческим решением?  
Дайте определение понятия «управленческая ситуация».
3. В чем состоит информационное содержание управленческого решения?
4. С какой целью управленческие решения организации направлены на ее внешнюю среду?
5. В чем заключается вероятностный характер управленческого решения? Назовите определяющие его факторы?
6. Что такое «зона» оптимальных решений? Приведите ее характеристики.
7. Что определяет содержащаяся в управленческом решении информация?
8. В чем заключается роль в управлении оптимизационных и информационных функций управления?
9. Приведите примеры управленческих решений при выполнении функций контроля и учета. В чем состоит суть этих решений?
10. Какие характеристики плановых решений определяют их оптимизационный характер?

#### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Используя материал, изложенный [1 – 6], изучить вопросы.

1. История развития науки управления.
2. Сущность и содержание управленческих решений.
3. Основные свойства организационно-управленческих решений и требования к их разработке.
4. Типы принятия управленческих решений.
5. Виды процессов принятия управленческих решений.
6. Формы подготовки и реализации управленческих решений.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Хронология развития школ управления.
2. Современные подходы менеджмента.
3. Система управления – понятие и порядок функционирования.
4. Менеджер в современной организации.
5. Управленческое решение как процесс и как результат.
6. Принципы и функции системы управления.
7. Понятие проблемы в теории принятия решений.
8. Типы принятия управленческих решений в РСЧС.
9. Виды процессов принятия управленческих решений в РСЧС.
10. Формы подготовки и реализации управленческих решений в РСЧС.

### **Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.
4. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.
5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.
6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

### **Тема 2. Организация и управление процессами разработки и принятия управленческих решений**

**Цель:** изучить основные этапы разработки и принятия управленческих решений.

#### **Методические рекомендации по изучению темы**

В данной теме рассмотрены основные этапы процесса принятия решений. Рассмотрены научные подходы к разработке решений. Рассмотрены технологии принятия решений: процессорные, целевые, программно-целевые, регламентные и инициативно-целевые технологии. Показана роль информации при принятии решений.

Изучите данную тему с использованием материала лекций, семинарских, практических занятий и учебной литературы.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Раскройте суть и оптимизационное значение организационных решений.
2. Какие характеристики стимулирующих решений определяют их оптимизационный характер?
3. Раскройте роль и значение нормативных решений в управлении организацией.
4. Какие факторы определяют содержание конкретных функций управления организацией и принимаемых при их реализации управленческих решений?
5. Значимость процессов разработки и принятия управленческих решений.
6. Определите взаимосвязь функционального разделения организации и классификации управленческих решений.
7. В чем состоит смысл разделения управленческих решений на периодические, непериодические и случайные? Дайте краткую характеристику.
8. Какие особенности имеет принятие коллективных решений? Кто и в какой степени отвечает за их качество и эффективность?
9. Когда принимаются только индивидуальные решения? В каких случаях они могут приниматься, хотя по действующему в организации регламенту в таких ситуациях принимаются коллективные управленческие решения?
10. Назовите формы представления управленческих решений, дайте их краткую характеристику.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Используя материал, изложенный [1 – 6], изучить вопросы.

1. Диагностика и идентификация проблем.
2. Методы анализа проблем: дерево проблем, дерево целей и задач, дерево решений, профиль причин, структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».
3. Анализ альтернатив.
4. Языки описания альтернатив: критериальный, бинарных отношений и функций выбора.
5. Критерии и ограничения выбора альтернатив.
6. Табличная форма представления программ разработки и реализации управленческих решений.
7. Характеристика линейных и сетевых графиков, условия их эффективного применения в программировании решений.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Влияние этапа диагностики и идентификации проблем на процесс принятия решений в РСЧС.
2. Анализ альтернатив в РСЧС.
3. Критерии и ограничения выбора альтернатив в РСЧС.



4. Общие принципы планирования разработки, принятия и реализации управленческих решений в РСЧС.
5. Этапы, цели и задачи формирования портфеля решений организаций в РСЧС.
6. Взаимосвязь уровней «дерева» целей и иерархии управления организацией в РСЧС.
7. Подходы к планированию управленческих решений в РСЧС.
8. Условия обеспечения эффективного выполнения программных работ в РСЧС.

### **Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.
4. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.
5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.
6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

### **Тема 3. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений**

**Цель:** изучить основные методы и модели разработки и принятия управленческих решений.

#### **Методические рекомендации по изучению темы**

В данной теме изучены оперативные приемы принятия решений. Рассмотрены эконометрические методы принятия решений в контроллинге. Изучены методы принятия решений в условиях риска. Рассмотрены примеры процедур экспертных оценок. Изучены основные стадии экспертного опроса. Рассмотрены методы средних рангов, математические методы анализа экспертных оценок и экологические экспертизы.

Изучите данную тему с использованием материала семинарских и практических занятий и учебной литературы.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Человеческий фактор и принятие управленческих решений.
3. Конфликты при разработке и принятии управленческих решений.
4. Влияние интересов на принятие управленческих решений.
5. Влияние личных качеств менеджера на принятие решений.
6. Особенности принятия управленческих решений на современном этапе.
7. Анализ японских методов управления.
8. Выбор критериев принятия управленческого решения.
9. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
10. Стадии процесса принятия управленческих решений.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Используя материал, изложенный [1 – 6], изучить вопросы.

1. Методы сравнительного и факторного анализа.
2. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
3. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления.
4. Методы ситуационного анализа.
5. Методы прогнозирования.
6. Методы выбора альтернатив в условиях определенности.
7. Вероятно-статистические методы выбора альтернатив в условиях риска.
8. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности.
9. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Математические модели при принятии решений в РСЧС.
2. Области применения экономико-математического моделирования в РСЧС.
3. Необходимость активации творческого мышления.
4. Креативность как основа разработки незапрограммированных (уникальных) решений.
5. Основные методы выявления альтернатив при принятии решений в РСЧС.
6. Характеристика среды принятия управленческих решений в организациях РСЧС.

### **Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.

3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.

4. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.

5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.

6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

#### **Тема 4. Технологии разработки и реализации управленческих решений**

**Цель:** изучить технологии разработки и реализации управленческих решений.

##### **Методические рекомендации по изучению темы**

В данной теме изучены сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений. Рассмотрена классификация технологий разработки управленческих решений.

Изучены основные инструментарии диагностики и планирования управленческих решений. Рассмотрены особенности японской модели принятия управленческих решений.

Изучите данную тему с использованием материала лекций, практических занятий и учебной литературы.

##### **Вопросы для самоконтроля**

1. Основные понятия общей теории моделирования.
2. Алгоритм принятия управленческого решения при различных типах менеджмента.
3. Проблемы использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
4. Проблемы использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
5. Проблемы использования математических моделей для снижения уровня неопределенности принятия управленческих решений.
6. Классификация основных методов моделирования управленческих решений.
7. Принятие решений в задачах логистики.
8. Принятие решений в малом бизнесе.
9. Принятие решений: качество и сертификация.
10. Этапы построения моделей в теории принятия решений.

##### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Используя материал, изложенный [1 – 6], изучить вопросы

1. Особенности разработки и принятия управленческих решений за рубежом.
2. Особенности японской модели принятия управленческих решений.
3. Информационное обеспечение процесса разработки УР.
4. Основной инструментарий диагностики и планирования управленческих решений.

#### **Темы докладов и рефератов**

1. Влияние аппарата управления на процесс принятия решений.
2. Характеристика технологий разработки управленческих решений в РСЧС.
3. Принципы разработки управленческих решений в РСЧС.
4. Сравнительный анализ школ принятия управленческих решений.
5. Роль информационного обеспечения процесса разработки управленческого решения в РСЧС.
6. Информатизация организаций РСЧС.

#### **Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.
2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.
3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.
4. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.
5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.
6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

#### **Тема 5. Анализ и контроль реализации управленческих решений**

**Цель:** изучить основы анализа управленческих решений.

#### **Методические рекомендации по изучению темы**

В данной теме изучены сущность и принципы анализа управленческих решений. Рассмотрены методы, приемы анализа и принципы анализа управленческих решений.

Рассмотрено понятие качественных решений. Изучены основные требования к качеству управленческих решений. Изучены факторы и методы оценки качества управленческих решений. Рассмотрены критерии оценки качества управленческих решений.

Рассмотрено понятие эффективности. Изучены виды эффективности управленческих решений. Рассмотрены методы и механизмы оценки эффективности управленческих решений.

Изучите данную тему с использованием материала лекций, семинарских, практических занятий и учебной литературы.

### **Вопросы для самоконтроля**

1. Понятие и особенности процесса мышления.
2. Анализ управленческих решений и его особенности.
3. Созерцание, как один из методов познания, в анализе управленческих решений.
4. Принципы осуществления анализа управленческих решений.
5. Взаимосвязь анализа и синтеза управленческих решений.
6. Классификация методов анализа управленческих решений.
7. Принцип единства и борьбы противоположностей.
8. Приемы анализа управленческих решений.
9. Область применения анализа управленческих решений.

### **Вопросы для самостоятельного изучения**

Используя материал, изложенный [1 – 6], изучить вопросы.

1. Приемы анализа управленческих решений.
2. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.
3. Методы оценки качества управленческих решений.
4. Оптимизация качественных решений.
5. Основные методы поиска супер оптимальных решений.

### **Темы докладов и рефератов**

1. Понятие эффективности. Виды эффективности управленческих решений.
2. Методы оценок эффективности управленческих решений.
3. Механизм оценки экономической эффективности управленческих решений в РСЧС.
4. Оценка ожидаемой эффективности управленческих решений в РСЧС.

### **Перечень литературы и учебно-методических материалов для самостоятельной подготовки по теме**

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие /Л.Б. Тихановская, С.В. Найденова, С.В. Горинова, Л.Ю. Пушина. – Иваново: ФГБОУ

ВО Ивановская пожарно-спасательная академия ГПС МЧС России, 2020. – 119 с. [Электронный ресурс]. Код доступа: <https://bibliomchs37.ru/book/5150>.

2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 279 с.

3. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник /Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2013.

4. Фирсова, И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум /И.А. Фирсова, М.В. Мельник. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 542 с.

5. Рубчинский, А.А. Методы и модели принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры /А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 526 с.

6. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник /В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 254 с.

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

### **Критерии оценки устного ответа**

Отметка «5» ставится, если обучающийся глубоко и прочно усвоил весь программный материал, исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно его излагает, приводит примеры, не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами и практическими заданиями, не допускает ошибок.

Отметка «4» ставится, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и по существу излагает его, не допускает существенных ошибок в ответе на вопрос, может правильно применять теоретические положения и владеет необходимыми умениями и навыками при выполнении практических заданий, допускает незначительные неточности в ответе.

Отметка «3» ставится, если обучающийся усвоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, не совсем правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала и испытывает затруднения в выполнении практических заданий.

Отметка «2» ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке определений понятий, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал. Оценка «2» отмечает такие недостатки в подготовке обучающегося, которые являются серьезным препятствием к успешному овладению последующим материалом.

### **Критерии оценки тестовых работ**

Отметка «5» ставится, если обучающийся выполнил все задания верно.

Отметка «4» ставится, если обучающийся выполнил правильно не менее 3/4 заданий.

Отметка «3» ставится, если обучающийся выполнил не менее половины заданий.

Отметка «2» ставится, если обучающийся выполнил менее половины заданий.

### **Критерии оценки решения задач**

Ситуационные и практические задачи представляют собой ситуации из реальных событий, которые обучающийся должен решить правильно и грамотно. Решение задачи оценивается максимально в 5 баллов.

Отметка «5» ставится, если обучающийся дал полное и правильное решение задачи.

Отметка «4» ставится, если обучающийся при выполнении задачи допустил неточности в расчетах, формулировках.

Отметка «3» ставится, если обучающийся представил неполное решение, допустил грубые ошибки, или не полностью решил задачу.

Отметка «2» ставится, если обучающийся представил последовательность решения, но решение оказалось неправильным.

### **Критерии оценки доклада**

Под докладом подразумевается итог самостоятельной исследовательской работы обучающегося. Чтобы его подготовить, необходимо не только познакомиться с определенной научной литературой, но и выдвинуть свою гипотезу, провести сбор эмпирического материала, используя самостоятельные наблюдения, применяя устные опросы, анкеты, тесты, изучить необходимые документы и т.д., проверить гипотезу, прийти к обоснованным выводам, доказать правильность собственного решения проблемы и оформить полученные результаты в виде письменной работы. Максимальное количество баллов – 5. При выставлении оценки за доклад должны учитываться следующие критерии:

- полное раскрытие темы и соблюдение логичности изложения – 2 балла;
- наличие собственных выводов и предложений, обобщений, критического анализа - 1 балл;
- использование широкой информационной базы, правильность оформления, соблюдение правил цитирования - 1 балл;
- качество устного выступления: умение говорить публично, заинтересовать слушателей, владение речью, ясность, образность, живость речи - 1 балл.

По сумме баллов и степени реализации каждого из критериев выставляется отметка за доклад.

### **Критерии оценки реферата (научного проекта)**

Одним из видов текущего контроля по окончании изучения темы является выполнение обучающимися рефератов (научных проектов).

Научные проекты изначально направлены на сбор информации о каком-то объекте, явлении, на ознакомление участников проекта с этой информацией, ее анализ и обобщение фактов, предназначенных для широкой аудитории.

Критерии оценки рефератов (научного проекта) по планированию научного эксперимента (примерные):

- четкость поставленных цели и задач;
- тематическая актуальность и объем использованной литературы;
- полнота раскрытия выбранной темы проекта;
- обоснованность выводов и их соответствие поставленным задачам;
- анализ полученных данных;
- наличие в работе вывода или практических рекомендаций;
- качество оформления работы (наличие таблиц, схем, графиков, фотоматериалов, зарисовок, списка используемой литературы и т.д.).

Максимальное количество баллов – 100.

При выставлении оценки за проект должны учитываться следующие критерии:

- 1) четкость поставленной цели и задач – максимальное количество баллов 10;



- 2) актуальность и объем использованной литературы - максимальное количество баллов 15;
  - 3) полнота раскрытия выбранной темы - максимальное количество баллов 15;
  - 4) логичность построения - максимальное количество баллов 15;
  - 5) обоснованность выводов и их соответствие поставленным задачам - максимальное количество баллов 15;
  - 6) наличие в работе вывода или практических рекомендаций - максимальное количество баллов 10;
  - 7) качество оформления работы - максимальное количество баллов 10;
  - 8) представление результатов - максимальное количество баллов 10.
- Оценку представления рефератов преподаватель проводит, суммируя результаты в баллах:
- 85-100 баллов – оценка «5»;
  - 70 - 84 балла – оценка «4»;
  - 50- 69 баллов – оценка «3»;
  - менее 50 баллов – оценка «2».

### **Критерии оценивания содержания эссе**

При оценивании работы учитывается следующее:

- работа должна быть авторской, то есть не должна частично или полностью использовать работы других авторов;
- соответствие эссе выбранной теме;
- личностный характер восприятия проблемы и ее осмысление (эссе должно содержать личное мнение автора по проблеме);
- аргументация своей точки зрения с опорой на факты общественной жизни и личный социальный опыт;
- внутреннее смысловое единство, согласованность ключевых тезисов и утверждений, непротиворечивость личностных суждений;
- эссе должно быть изложено простым, общедоступным языком с соблюдением языковых норм;
- объем эссе не более 3 печатной страницы.

Критерии оценок:

10 баллов – блестящая работа, которая отвечает всем предъявляемым требованиям, а также отличается научной новизной;

9 баллов – эссе соответствует всем требованиям, предъявляемым к такого рода работам. Тема эссе раскрыта полностью, четко выражена авторская позиция, имеются логичные и обоснованные выводы. Эссе написано с использованием рекомендованной основной и дополнительной литературы, а также иной литературы, чем та, что предложена в рабочей программе соответствующей учебной дисциплины. На высоком уровне выполнено оформление работы;

8 баллов – те же требования, что и для оценки «9 баллов». Обучающимися не использована литература, помимо той, которая предложена в рабочей программе учебной дисциплины;

7 баллов – тема эссе раскрыта полностью; прослеживается авторская позиция, сформулированы необходимые обоснованные выводы; использована необходимая для раскрытия вопроса основная и дополнительная литература и нормативные правовые акты. Грамотное оформление;

6 баллов – в целом тема эссе раскрыта; выводы сформулированы, но недостаточно обоснованы; использована необходимая как основная, так и дополнительная литература; недостаточно четко проявляется авторская позиция. Грамотное оформление;

5 баллов – тема раскрывается на основе использования нескольких основных и дополнительных источников; слабо отражена собственная позиция, выводы имеются, но они не обоснованы; материал изложен непоследовательно, без соответствующей аргументации. Имеются недостатки по оформлению;

4 балла – тема раскрыта недостаточно полно; использовали только основные (более двух) источники; не выражена авторская позиция; отсутствуют выводы. Имеются недостатки по оформлению;

3 балла – тема эссе раскрывается неполно на основе двух источников; изложение материала без собственной оценки и выводов; отсутствуют ссылки на рекомендованную литературу. Имеются недостатки по оформлению работы;

2 балла – тема эссе не раскрыта; материал изложен без собственной оценки и выводов; отсутствуют ссылки на рекомендованную литературу. Имеются недостатки по оформлению работы;

1 балл – текстуальное совпадение всего эссе с каким-либо источником, то есть – плагиат.

### **Перечень вопросов и заданий для промежуточной аттестации (в форме экзамена) по итогам освоения дисциплины «Теория принятия решений»**

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Требования к управленческим решениям.
5. Классификация управленческих решений.
6. Типология управленческих решений.
7. Природа процесса принятия решения.
8. Среда принятия решения.
9. Информационные ограничения.
8. Условия и факторы качества управленческих решений.
9. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
10. Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
11. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
12. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.

13. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
14. Проблемная ситуация. Задача принятия управленческого решения.
15. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
16. Характеристика методов анализа внешней среды.
17. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
18. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
19. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
20. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
21. Характеристика методов принятия управленческого решения.
23. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
24. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
25. Организация исполнения принятого управленческого решения.
26. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
27. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
28. Методы контроля и оценки исполнения решения.
29. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
30. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
31. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
32. Поддержка принятия управленческих решений: информационная, модельная, экспертная.
33. Схема жизненного цикла управленческого решения.
34. Задачи принятия решений в условиях неопределенности. Виды неопределенности. Классификация задач принятия решений в условиях неопределенности.
35. Основные методы и принципы решения задач в условиях неопределенности.
36. Принятие решения в условиях риска. Основные критерии выбора решений в условиях риска.
37. Построение математических моделей задач линейного программирования. Графический метод решения задач линейного программирования.
38. Информационное обеспечение разработки и реализации управленческих решений.

**Перечень практических заданий (задач, навыков, нормативов и т.п.) для проведения промежуточной аттестации (в форме экзамена) по итогам освоения дисциплины «Теория принятия решений»**

1. Структурирование операций принятия решений.
2. Построение дерева решений.

3. Составление платежной матрицы.
4. Составление матрицы рисков.
5. Выбор стратегий при принятии решений в условиях риска и неопределенности.
6. Анализ проблемной ситуации.
7. Нахождение оптимального по Парето решения.
8. Применение схемы выбора оптимальной альтернативы для обоснования решения.
9. Разработка таблиц компетентности экспертов.
10. Принятие коллективных решений на основе индивидуальных предпочтений участников процесса.

### **Примерная тематика рефератов**

1. Современный этап развития теории принятия решений.
2. Системы планирования в России 19 века.
3. Законы Паркинсона.
4. Организация выборочного контроля исполнения решений руководства фирмы.
5. Пирамида планирования в любой известной фирме.
6. Методы построения оценки проекта по оценкам отдельных факторов.
7. Состав и движение информационных массивов на известном вам предприятии. История развития информационных систем управления предприятием.
8. Обращение бумажных и электронных документов.
9. Эконометрические методы в информационных системах.
10. Использование моделей управления запасами.
11. Роль Интернета и корпоративных компьютерных сетей в управлении предприятием.
12. Изменение роли государства в экономике за последние 200 лет и последствия этих изменений для разработки и принятия управленческих решений.
13. Классификация постановок задач декомпозиции в теории и практике принятия решений.
14. Использование весовых коэффициентов в задачах принятия решений.
15. Показатели разброса, связи, различия в порядковой шкале.
16. Показатели разброса, связи, различия в шкале отношений.
17. Показатели разброса, связи, различия в шкале интервалов.
18. Ранговые методы анализа данных.
19. Классификация оптимизационных задач принятия решений.
20. Парето-оптимальность.
21. Задачи оптимизации и нечеткие переменные.
22. Линейное программирование.
23. Целочисленное программирование.
24. Теория графов и оптимизация.
25. Вероятностно-статистические методы описания неопределенностей.
26. Анализ интервальных данных.
27. Взаимосвязь теории вероятностей и нечеткие множества.

28. Теория нечеткости и интервальная математика.
29. Регрессионный анализ нечетких переменных.
30. Непараметрические оценки плотности распределения вероятностей в пространстве нечетких множеств.
31. Примеры практического использования эконометрических методов.
32. Создание и развитие статистики нечисловых данных в России.
33. Проблема стыковки статистических алгоритмов.
34. Технологии обработки экспертных эконометрических данных в контроллинге.
35. Прогнозирование, планирование и теория риска.
36. Оптимальность по Парето и методы решения многокритериальных задач.
37. Использование в теории риска нечеткого описания неопределенности.
38. Теоремы сложения и умножения для индекса инфляции.
39. Соберите данные о ценах и рассчитайте индекс инфляции для своего региона.
40. Роль экспертных оценок в менеджменте.
41. Сравнение очных и заочных вариантов работы экспертов.
42. Согласование кластеризованных ранжировок.
43. Расстояние по Кемени и медиана Кемени в экспертных оценках.
44. Законы больших чисел в пространствах нечисловой природы.
45. Правовые основы экологической экспертизы.
46. Государственная экологическая экспертиза: назначение, требования к проведению, цели.

## **СЛОВАРЬ ТЕРМИНОВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ»**

**АВТОМАТИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ** – применение технических средств в помощь человеку при управлении техническими объектами, технологическими процессами производства или для обработки информации, используемой при принятии управленческих решений.

**АВТОМАТИЗИРОВАННАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ (АСУ)** – термин, введенный в 1960-е гг. для названия широкого класса автоматизированных систем, предназначенных для сбора, хранения, обработки, поиска и представления информации, используемой при принятии управленческих решений.

**АВТОМАТИЧЕСКАЯ СИСТЕМА** – система, в которой все рабочие и управленческие операции выполняются техническими устройствами. Простейшими автоматическими системами называют сложные технические устройства, действующие без участия человека.

**АДАПТАЦИЯ** – способность системы приспосабливаться к изменяющимся условиям среды, помехам, исходящим от среды и оказывающим влияние на систему. Адаптация может быть определена как «способность системы обнаруживать целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах».

**ВИРТУАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ** – системы, основанные на понятии виртуальной реальности.

**ВНЕШНЯЯ СРЕДА** – совокупность внешних факторов, которые определяют состав и значения входных параметров организации как системы. Среди них важнейшими являются: целевые группы клиентов и целевые группы товаров, целевой рынок как совокупность условий производства, распределения, обмена и потребления целевых групп товаров, организации, которые удовлетворяют потребности целевых групп потребителей сейчас или могут делать это в будущем, состояние, структура и тенденции изменения совокупного предложения и потребительского спроса на целевом рынке, технологии производства и потребления товаров, доступность и стоимость земли, сырья, материалов, энергоресурсов, трудовых ресурсов и других факторов производства, доступность и стоимость каналов сбыта.

**ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА** – совокупность элементов организации как системы, их входных и выходных параметров, взаимосвязей и порядка взаимодействия, а также закономерностей функционирования. Иными словами, внутренняя среда – это все, что находится внутри организации, закреплено правами собственности и связано во едино имущественными отношениями.

**ГЕОИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ (ГИС)** – специальные программные комплексы, предназначенные для решения задачи управления недвижимостью с помощью компьютера.

**ДЕКОМПОЗИЦИЯ (СТРУКТУРИЗАЦИЯ)** – расчленение системы на части при ее исследовании или проектировании.

«ДЕЛЬФИ»-МЕТОД, МЕТОД «ДЕЛЬФИ» ИЛИ МЕТОД ДЕЛЬФИЙСКОГО ОРАКУЛА – итеративная процедура при проведении мозговой атаки, которая способствует снижению влияния психологических факторов при проведении заседаний и повышению объективности результатов.

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ – древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням. В основе дерева целей лежит согласование целей между собой. Термин «дерево» подразумевает формирование иерархической структуры, получаемой путем расчленения общей цели на подцели, а их – на более детальные составляющие, для наименования которых в конкретных приложениях используют разные названия: направления, проблемы, программы, задачи, а начиная с некоторого уровня – функции. Аналогично строится дерево решений.

ДОСТОВЕРНОСТЬ ИНФОРМАЦИИ – это свойство информации отражать реально существующие объекты с необходимой точностью, что важно при исследовании любой системы. Достоверность информации измеряется доверительной вероятностью необходимой точности, т.е. вероятностью того, что отображаемое информацией значение параметра отличается от истинного значения этого параметра в пределах необходимой точности.

ДРЕВОВИДНАЯ ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА – класс иерархических структур, в котором любой элемент нижележащего уровня подчинен только одному элементу вышестоящего. Древоподобные иерархические структуры являются основой линейных организационных структур, благодаря чему эти оргструктуры обладают рядом признаков, удобных для управления производством, таких как *единоначалие*, *единство распорядительства* и т.п.

ИЕРАРХИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА – организационная структура, характеризующаяся многоуровневым управлением и незначительным числом управленческих задач на каждом уровне

ИЕРАРХИЯ – соподчиненность, любой согласованный по подчиненности порядок объектов.

ИМИТАЦИЯ – процесс разработки модели реальной ситуации и проведения экспериментов с целью выявления возможных альтернатив изменения данной ситуации.

ИМИТАЦИОННОЕ МОДЕЛИРОВАНИЕ (англ. simulation) – в широком смысле представляет собой целенаправленные серии многовариантных исследований, выполняемых на компьютере с применением математических моделей.

ИНФОРМАЦИОННАЯ СИСТЕМА – система, предназначенная для сбора, хранения, обработки и поиска информации, необходимой для системы управления предприятием или любой другой организацией, системы проектирования, учебного процесса и т. п., для удовлетворения потребностей индивидуального потребителя информации.

ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПОИСК – некоторая последовательность операций, выполняемых с целью отыскания документов (статей, научно-технических отчетов, описаний к авторским свидетельствам и патентам, книг и т. д.), содержащих определенную информацию (с последующей выдачей самих документов или их копий), или

с целью выдачи фактических данных, представляющих собой ответы на заданные вопросы.

**ИССЛЕДОВАНИЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ** – процесс определения организационной структуры (состава, организации, поведения, состояния подсистем), параметров системы, закономерностей функционирования и развития изучаемой системы с целью ее совершенствования.

**КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ СИСТЕМ** – правила или норма, позволяющие оценить эффективность системы, соответствие требуемого и достигаемого результатов. Если удастся ввести количественные характеристики и связать аналитическим выражением цель системы и средства ее достижения, то такие выражения называют критерием эффективности, критерием функционирования, целевой функцией и т.д.

**ЛИНЕЙНАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** представляет собой древовидную иерархическую структуру, в которой любой элемент нижележащего уровня подчинен только одному элементу вышестоящего, что позволяет реализовать в системе управления только отношения «руководство – подчинение».

**ЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ** – раздел теории оптимизации, посвященный изучению и решению экстремальных задач, в которых целевая функции и ограничения, задающие допустимое множество, являются линейными.

**ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА** – вид организационной структуры, сочетающий принципы линейной и функциональной форм управления.

**ЛИЦО, ПРИНИМАЮЩЕЕ РЕШЕНИЯ (ЛПР)**, – лицо в организации, имеющее права и полномочия принимать управленческие решения в рамках определенного проекта (бизнес-процесса).

**МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ** – раздел теории оптимизации (теории экстремальных задач), занимающийся изучением и решением задач минимизации (максимизации) функции нескольких переменных на подмножестве конечно-мерного векторного пространства, которое задано в виде системы уравнений и/или системы неравенств.

**МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА** – тип организационной структуры, в которой члены сформированной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителям тех функциональных отделов, где они работают постоянно.

**МЕТОДИКА СИСТЕМНОГО АНАЛИЗА** разрабатывается и применяется в тех случаях, когда у лиц, принимающих решения, на начальном этапе нет достаточных сведений о системе или проблемной ситуации, позволяющих выбрать метод формализованного представления, сформировать математическую модель или применить один из новых подходов к моделированию, сочетающих качественные и количественные приемы.

**МОДЕЛИРОВАНИЕ** – процесс построения условного образа исследуемой системы (процесса, явления) – модели.

**МОДЕЛЬ** – представление предмета, системы или идеи в форме, отличной от формы целого, т.е. самого предмета, но имитирующей его состояние. Модели играют важную роль, потому что они упрощают реальность и тем самым облегчают возможность увидеть внутренние отношения. Выделяют организационные, структурные, функциональные, математические и информационные модели.



**МОТИВАЦИЯ** – процесс стимулирования сотрудников организации, побуждающий их осуществлять деятельность по достижению индивидуальных целей и общих целей организации.

**НЕЛИНЕЙНОЕ ПРОГРАММИРОВАНИЕ** – раздел теории оптимизации (теории экстремальных задач), посвященный исследованию и решению задач минимизации (максимизации), в которых целевая функция и ограничения не являются линейными. К нелинейному программированию относят квадратичное, дробное, выпуклое, дискретное, целочисленное и геометрическое программирование.

**НЕПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ** – принимаются в случае необычной или исключительной ситуации, в случае, если проблема возникает не часто и является настолько значительной, что требует особого подхода. Не существует четких правил принятия непрограммируемых решений. Непрограммируемые решения подразделяются на структурированные и неструктурированные.

**НЕСТРУКТУРИРОВАННЫЕ РЕШЕНИЯ** – являются производными от эвристики, т.е. оригинального, интуитивного поиска решения.

**ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА** – это иерархическая система прав и ответственности, которая определяет характер и порядок прямого и опосредованного подчинения всех должностных лиц и структурных подразделений организации единому исполнительному органу. На основании организационной структуры разрабатывается штатное расписание и осуществляется наем персонала. Организационная структура является юридическим документом, на основании которого устанавливаются трудовые отношения с руководителями и работниками. Анализ организационной структуры необходим, чтобы установить порядок и характер отношений между подразделениями организации и определить эффективность их деятельности.

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ПРОЦЕДУРЫ ПОДГОТОВКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ** (оргтехпроцедуры или ОТП) – последовательность операций для реализации функции управления с указанием подразделений, выполняющих эти операции. Совокупность оргтехпроцедур отображает потоки управленческой информации на предприятии и характеризует организационную технологию управления предприятием. Формирование и анализ организационно-технологических процедур подготовки и реализации управленческих решений является основой функционально-технологического подхода к проектированию организационных структур и представляет собой крайне трудоемкий процесс, ограничивающий применение этого подхода.

**ОПЕРАТИВНОЕ РЕШЕНИЕ** – решение, направленное, как правило, на достижение краткосрочной цели, носит локальный характер и влияет на какой-то определенный участок деятельности компании. Принимается на разных уровнях управления.

**ОРГАНИЗАЦИЯ (ТЕОРИЯ ОРГАНИЗАЦИИ)** – это совокупность индивидуальных, объединенных едиными целями и задачами, общими интересами и личностными ценностями, едиными организационными принципами и процедурами функционирования, конкретными формами полномочий и ответственности.

**ОРГАНИЗАЦИЯ (ТЕОРИЯ СИСТЕМ)** – свойство систем обнаруживать взаимосвязанное поведение частей системы в рамках целого. Под частями системы понимаются ее элементы, подсистемы. Организация системы проявляется прежде всего в ограничении разнообразия поведения частей системы и является ее инвариантным свойством.

**ОТКРЫТАЯ СИСТЕМА** – система, способная обмениваться со средой массой, энергией и информацией. В отличие от них закрытые (замкнутые) системы предполагаются (с точностью до чувствительности модели) полностью лишенными этой способности, т.е. изолированными от среды.

**ПОСТЕПЕННАЯ ФОРМАЛИЗАЦИЯ МОДЕЛИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ** – подход, базирующийся на идее постепенной формализации задач (проблемных ситуаций) с неопределенностью путем поочередного использования методов активизации интуиции и опыта специалистов и методов формализованного представления систем.

**ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЯ** – выбор действий, направленных на решение проблемы или извлечение выгоды из представившейся возможности.

**ПРОГРАММИРУЕМЫЕ РЕШЕНИЯ** – принимаются в соответствии с писаными или неписаными правилами, процедурами, моделями, что облегчает процесс принятия решения в повторяющихся ситуациях путем ограничения или исключения альтернатив.

**РИСК** – вероятность нанесения организации ущерба в результате действия неопределенных или неконтролируемых факторов.

**СИСТЕМА** – единство, состоящее из взаимозависимых частей, каждая из которых привносит что-то конкретное в уникальные характеристики целого.

**СИСТЕМНЫЙ АНАЛИЗ** – это комплекс исследований, направленных на выявление общих тенденций и факторов развития организации и выработку мероприятий по совершенствованию системы управления и всей производственно-хозяйственной деятельности организации. Системный анализ позволяет выявить целесообразность создания либо совершенствования организации, определить, к какому классу сложности она относится, выявить наиболее эффективные методы научной организации труда, которые применялись ранее.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** – решение, направленное на достижение долгосрочных целей. Принимается высшим руководством компании. Характеризуется большой степенью риска. Влияет на все сферы деятельности компании.

**СЦЕНАРИЙ** – метод подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенных в письменном виде. Сценарий позволяет создать предварительное представление о проблеме (системе) в ситуациях, которые не удастся сразу отобразить формальной моделью. Однако сценарий дает возможность неоднозначного толкования. Поэтому его следует рассматривать как основу для разработки более формализованного представления о будущей системе или решаемой проблеме.

**ТЕОРИЯ ИГР** – раздел современной математики, изучающий математические модели конфликтных ситуаций, т. е. ситуаций, при которых интересы участников либо противоположны (эти модели называются антагонистическими играми), либо не

совпадают, хотя и не противоположны (игры с непротивоположными интересами, не-антагонистические игры).

**УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ** – процесс выявления причин наступления (факторов) риска, выработки и реализации мероприятий по управлению ими.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ЗАДАЧА** – ситуация, отражающая текущее или ожидаемое состояние объекта управления, заданная для изучения и изменения путем подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА** – комплекс управленческих задач.

**УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ СТРУКТУРА** – система специализированных функциональных подразделений, которые участвуют в процессе выработки, обоснования, принятия и реализации стратегических и оперативных управленческих решений. Управленческая структура коренным образом отличается от организационной структуры, поскольку отражает только самые существенные элементы и взаимосвязи с ними; существенность их отражения определяется степенью и характером участия в процессе управления организацией. Анализ управленческой структуры необходим для того, чтобы понять, насколько эффективен процесс управления организацией, как организован процесс подготовки и исполнения управленческих решений.

**УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ** – подготовка совокупности оценок и выводов о текущем и будущем состоянии объекта управления и принятие уполномоченным лицом окончательного и обязательного для исполнения постановления об управляющем воздействии на объект управления. Управленческое решение – это разрешение проблемной *ситуации*, связанной с текущим или ожидаемым состоянием объекта управления. Как *процесс* решение означает поиск, идентификацию и анализ управленческих задач, изучение и прогнозирование состояния объекта управления, установление (переоценку) целей управления, разработку плана мероприятий, организацию их выполнения и контроль. целей и направлений развития системы.

**ЦЕЛЬ (ТЕОРИЯ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ)** – желаемое состояние одной или нескольких структурных или функциональных характеристик организации, описанное в качественных и количественных терминах, которое должно быть достигнуто в заданном периоде времени.

**ЭВРИСТИЧЕСКИЕ МЕТОДЫ** – методы решения задач, основанные на эвристике или эвристическом рассуждении, т.е. на использовании правил и приемов, обобщающих прошлый опыт, и интуиции решающего. *Эвристика* – в широком смысле раздел психологии, изучающий природу мыслительной деятельности человека, мыслительных операций при решении им различных задач. Эвристические рассуждения строятся преимущественно на использовании аналогий и неполной индукции.

**ЭКСПЕРТНЫЕ ОЦЕНКИ** – группа методов, наиболее часто используемая в практике оценивания сложных систем на качественном уровне. Термин «эксперт» происходит от латинского слова *expert*, означающий «опытный».