



Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ  
ИНФОРМАТИКИ, УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА В Г. МОСКВЕ»

---

**УТВЕРЖДАЮ:**

**Президент  
НОЧУ ВО «МИИУЭП в г. Москве»**

  
\_\_\_\_\_ **А.В. Хренков**

**подпись**

**«30» августа 2019г.**



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Методы принятия управленческих решений**

**направление подготовки**

**38.03.04 Государственное муниципальное управление**

**Профиль подготовки:**

**«Государственное и муниципальное управление в социальной сфере»**

**Квалификация (степень) выпускника – *бакалавр***

**Форма обучения**

*заочная*

**Москва 2019 г.**

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

В результате освоения образовательной программы обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Коды компетенции	Содержание компетенций	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	<p><b>Знать:</b> методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений; методы принятия и реализации управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы принятия эффективных организационно-управленческих решений на практике; анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений.</p>

## 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина относится к базовой части цикла Б1 «Дисциплины (модули)». Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре.

## 3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составляет 4 зачетные единицы.

Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры	
		4	-
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	-
В том числе:	-	-	-
Лекции	6	6	-
Практические занятия (ПЗ)	8	8	-
Семинары (С)	-	-	-
Лабораторные работы (ЛР)	-	-	-
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>130</b>	<b>130</b>	-
В том числе:	-	-	-
Курсовой проект (работа)	-	-	-
Расчетно-графические работы	-	-	-
Тестирование	4	4	-
Подготовка к практическим занятиям	113	113	-

Контрольная работа	4	4	-
Вид промежуточной аттестации – экзамен	9	9	-
Общая трудоемкость час / зач. ед.	144/4	144/4	-

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

№ п/п	Раздел/тема Дисциплины	Общая трудоемкость	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час		
			Контактная работа		Самостоятельная работа обучающихся
			лекции	практические занятия	
1.	Раздел 1. Типология управленческих решений	18	-	1	17
2.	Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения	18	-	1	17
3.	Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения	18	1	1	16
4.	Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения	18	1	1	16
5.	Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения	18	1	1	16
6.	Раздел 6. Анализ внешней среды организации	18	1	1	16
7.	Раздел 7. Эффективность управленческих решений	18	1	1	16
8.	Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения	18	1	1	16
<b>ВСЕГО:</b>		<b>144</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	<b>130</b>

##### 4.2. Содержание разделов дисциплины

###### Раздел 1. Типология управленческих решений

Цели и задачи дисциплины «Разработка управленческих решений», ее структура и связь с другими учебными дисциплинами, роль в подготовке менеджеров государственного и муниципального управления. Наука об управленческом решении, ее связь с другими науками. Этапы развития теории и практики принятия решений.

Решение как связующий процесс. Управленческие решения и функции управления. Циклический характер процесса управления и его основные стадии.

Решение и его роль в деятельности руководителя, определение понятия «решение».

Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения. Необходимость глобализации мышления руководителя при разработке решений.

Основные подходы к принятию управленческого решения. Определение понятия «управленческое решение». Субъекты управленческого решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.

## **Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения**

Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.

Стандарты качества. Характеристика основных схем управления качеством. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения. Роль международных стандартов управления качеством.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Оценка качества управленческого решения.

Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

## **Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения**

Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Основные методы процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа. Методология системного анализа социально-экономических проблем. Основные этапы системного анализа.

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

## **Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения**

Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, реализация, обратная связь.

Информационное обеспечение разработки управленческого решения. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации управленческого решения.

Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций. Выявление и анализ проблемной ситуации. Основные этапы диагностики проблемы.

Целевая ориентация управленческих решений. Понятие цели управленческого решения. Виды целей и основные требования к ним. Основные целевые технологии разработки управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Процессорные (организационные) технологии разработки управленческого решения. Стратегия принятия решения.

Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы.

Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы прогнозирования. Экспертные методы, их классификация. Классификация

критериев оценки. Особенности экспертных методов. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.

Задача формирования исходного множества альтернатив. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.

### **Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения**

Цели моделирования и характеристика моделей. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей. Типы моделей

Моделирование управленческих ситуаций. Кейс-метод.

Выбор решения. Методы принятия решений. Метод проб и ошибок. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования. Особенности аналитического метода при принятии управленческого решения. Роль статистического метода. Особенности метода математического программирования. Место матричного метода. Активизирующие и эвристические методы. Теоретико-игровой метод. Методы подключения новых интеллектуальных источников.

### **Раздел 6. Анализ внешней среды организации**

Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Определение внешней среды. Основные элементы внешней среды организации. Внутренне и внешнее кольцо элементов внешней среды, их особенности. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Разновидности экстремальных ситуаций. Классификация рисков при принятии решений. Основные приемы управления риском. Правила выбора приема управления риском. Сущность и методы анализа риска.

### **Раздел 7. Эффективность управленческих решений**

Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности.

Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности. Методы оценки экономической эффективности.

### **Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения**

Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя. Виды ответственности. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность. Государственная, коллективная и личная ответственность.

Нравственно-психологическая ответственность руководителя. Критерии оценки характера руководства в организации. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины неудач при реализации решений. Понятие и этапы организации выполнения решений. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация.

Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы.

#### 4.3. Примерная тематика курсовых работ (проектов)

Курсовая работа по дисциплине не предусмотрена

#### 5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

№ п/п	№ раздела дисциплины	Методические указания по выполнению самостоятельной работы
1.	Раздел 1	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
2.	Раздел 2	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
3.	Раздел 3	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
4.	Раздел 4	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
5.	Раздел 5	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
6.	Раздел 6	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
7.	Раздел 7	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации
8.	Раздел 8	Изучение основной и дополнительной литературы Изучение конспектов лекций Подготовка к практическим занятиям Рассмотрение практических ситуаций Подготовка к контрольной работе и промежуточной аттестации

#### 6. Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося

Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине представлен в Приложении 1 к рабочей программе.

## **7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **7.1. Основная литература**

1. Карданская, Н.Л. Принятие управленческого решения=Management decision making : учебник для вузов / Н.Л. Карданская. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 407 с. : ил., табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 5-238-00056-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>
2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

### **7.2. Дополнительная литература:**

1. Харитонов, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитонов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Корьяме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-261-01030-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414>
2. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

### **7.3. Программное обеспечение**

1. Операционная система Microsoft Windows - право на использование: договор №ДЛ-180712 от 08.11.18.
2. Программное обеспечение Microsoft office 365 for faculty; право на использование: договор №ДЛ-180712 от 08.11.18.
3. Программное обеспечение Dr. Web Desktop Security Suite for faculty, Антивирус + ЦУ; право на использование: договор №ДЛ-180711 от 01.11.18.

### **7.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
2. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
4. [Университетская информационная система Россия](https://uisrussia.msu.ru) <https://uisrussia.msu.ru>
5. [Единое окно доступа к образовательным ресурсам](http://window.edu.ru) [Федеральный портал](http://window.edu.ru) <http://window.edu.ru>
6. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
7. Российская национальная библиотека <http://www.nlr.ru>
8. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
9. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
10. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционные аудитории общего фонда для проведения занятий лекционного типа, групповых и индивидуальных консультаций.
2. Аудитории общего фонда для проведения практических занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации.
3. Настенный/ переносной экран.
4. Переносной проектор для демонстрации слайдов.
5. Ноутбук для демонстрации слайдов.
6. Компьютерный класс для самостоятельной работы. Библиотека, читальный зал.

7. Актный зал.

8. Аудитория для лиц с ограниченными возможностями здоровья.

### **9. Образовательные технологии**

Проведение лекционных и практических занятий, текущей и промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» целесообразно осуществлять с использованием следующих современных образовательных технологий:

1. На практических занятиях применять групповой разбор (в форме мозгового штурма) типовых задач по разделам дисциплины для выработки и закрепления правильного подхода к проведению расчетов в зависимости от конкретной ситуации.
2. Проведение ряда лекционных занятий, содержащих таблицы и рисунки в качестве иллюстраций рассматриваемого материала, необходимо осуществлять с использованием слайдов, подготовленных в программе Microsoft Power Point.

## **10. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

### **10.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обязательной дисциплиной базовой части учебного плана и обеспечивает формирование компетентности в тесной связи с важнейшими дисциплинами базовой и вариативной частей.

В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который наряду с традиционной ролью носителя знания выполняет функцию организатора научно-поисковой работы студента, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Преподавание теоретического материала по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется по последовательно-параллельной схеме на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках ОПОП и учебного плана по направлению 38.03.04 Государственное муниципальное управление.

Перечень основной и дополнительной литературы, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений», приведен в п.7 настоящей рабочей программы.

### **10.2. Методические указания обучающимся**

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой последовательное изложение материала по общей теории организации.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущей и промежуточной формам аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в форме коллективного и индивидуального решения типовых заданий и практических ситуаций по соответствующим разделам дисциплины с комментариями.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала для адекватного понимания условия и способа выполнения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Возможной (по выбору студента) формой СРС по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» является подготовка научного доклада и выступление на научной

конференции студентов. Тема доклада согласовывается с преподавателем, проводящим лекционные занятия по дисциплине «Методы принятия управленческих решений», и затрагивает актуальные вопросы методологии принятия управленческих решений в современных условиях.

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в настоящей рабочей программе рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Текущий контроль по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводится в форме контрольной работы и тестирования.

Примерные задания для контрольной работы и тестирования приведены в составе ФОС по дисциплине в приложении 1 к рабочей программе без указания правильных вариантов ответов или методики выполнения соответствующих заданий для стимулирования поисковой активности студента.

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проходит в форме экзамена. Экзаменационный билет по дисциплине состоит из 2 вопросов теоретического характера. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине приведен в соответствующем подпункте в составе ФОС по дисциплине в приложении 1 к рабочей программе.

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

##### 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций

Компетенция	Код по ФГОС	Форма контроля	Этапы формирования (разделы дисциплины)
способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2	<b>Промежуточный контроль:</b> экзамен <b>Текущий контроль:</b> опрос на практических занятиях; контрольная работа, тестирование	Разделы 1-8

##### 2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания

###### 2.1 Критерии оценки ответа на экзамене (формирование компетенции ОПК-2)

**«5» (отлично):** обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

Обучающийся:

на высоком уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«4» (хорошо):** обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

Обучающийся:

хорошо владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«3» (удовлетворительно):** обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

Обучающийся:

на удовлетворительном уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

Обучающийся:

не владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

## **2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях (формирование компетенции ОПК-2)**

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

Обучающийся:

на высоком уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

Обучающийся:

хорошо владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

Обучающийся:

на удовлетворительном уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

Обучающийся:

не владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

## **2.3 Критерии оценки контрольной работы (формирование компетенции ОПК-2)**

**«5» (отлично):** все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

Обучающийся:

на высоком уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«4» (хорошо):** задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

Обучающийся:

хорошо владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«3» (удовлетворительно):** задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

Обучающийся:

на удовлетворительном уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«2» (неудовлетворительно):** задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

Обучающийся:

не владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

#### **2.4. Критерии оценки тестирования (формирование компетенции ОПК-2)**

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставяемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

**«5» (отлично):** тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста. Обучающийся:

на высоком уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«4» (хорошо):** тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

Обучающийся:

хорошо владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**«3» (удовлетворительно):** системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

Обучающийся:

на удовлетворительном уровне владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

«2» (неудовлетворительно): системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

Обучающийся:

не владеет способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2).

**2.5. Итоговые показатели балльной оценки сформированности компетенций по дисциплине в разрезе дескрипторов «знать/ уметь/ владеть»:**

<b>ОПК-2 способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>				
<b>Показатель</b>	<b>Критерии оценивания</b>			
	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Знать:</b> методы сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений; методы принятия и реализации управленческих решений.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений; методов принятия и реализации управленческих решений.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений методов принятия и реализации управленческих решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений методов принятия и реализации управленческих решений, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие знаний методов сбора, анализа и обработки данных, необходимых для поиска эффективных организационно-управленческих решений методов принятия и реализации управленческих решений, свободно оперирует приобретенными знаниями
<b>Уметь:</b> использовать методы принятия эффективных организационно-управленческих решений на практике;	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет использовать методы принятия эффективных	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие следующих умений: использовать	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие следующих умений: использовать	Обучающийся демонстрирует полное соответствие следующих умений: использовать

<p>анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения</p>	<p>организационно-управленческих решений на практике; анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения</p>	<p>методы принятия эффективных организационно-управленческих решений на практике; анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений по ряду показателей, обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.</p>	<p>методы принятия эффективных организационно-управленческих решений на практике; анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>методы принятия эффективных организационно-управленческих решений на практике; анализировать управленческую информацию; находить оптимальные управленческие решения. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.</p>
<p><b>Владеть:</b> навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений</p>	<p>Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений.</p>	<p>Обучающийся владеет навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений не в полном объеме, допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.</p>	<p>Обучающийся частично владеет навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.</p>	<p>Обучающийся в полном объеме владеет навыками анализа условий и последствий организационно-управленческих решений, способностью к критичному восприятию, обобщению и анализу управленческой информации; практическими навыками принятия решений, свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.</p>

**2.6. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:**

<b>Уровень сформированности компетенции</b>	<b>Оценка</b>	<b>Пояснение</b>
Высокий	«5» (отлично)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенция сформирована
Средний	«4» (хорошо)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенция в целом сформирована
Удовлетворительный	«3» (удовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; компетенция сформирована частично
Неудовлетворительный	«2» (неудовлетворительно)	теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены; большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки; дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий; компетенция не сформирована

**3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора компетенций, предусмотренных образовательной программой по данной дисциплине.

**3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях) (формирование компетенции ОПК-2)**

<b>№ п/п</b>	<b>Тематика практических занятий (семинаров)</b>	<b>Трудоемкость (час.)</b>
1.	Раздел 1. Типология управленческих решений	1
2.	Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения	1
3.	Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения	1
4.	Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения	1
5.	Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения	1
6.	Раздел 6. Анализ внешней среды организации	1
7.	Раздел 7. Эффективность управленческих решений	1
8.	Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения	1
	<b>Всего</b>	<b>8</b>

## **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

### **Раздел 1**

1. Формы принятия управленческого решения.
2. Основные этапы подготовки, принятия и реализации управленческого решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Цель классификации решений. Принципы классификации.
5. Типология управленческих решений.

### **Раздел 2**

1. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
2. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.
3. Личность руководителя и условия успешного управления.
4. Черты характера и темперамента.
5. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения. Совершенствование стиля управленческой деятельности.
6. Мотивация поведения как функция управления.

### **Раздел 3**

1. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
2. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
3. Характеристика внутренней системы информации в организации.
4. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
5. Понятие «информационная асимметрия».
6. Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
7. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

### **Раздел 4**

1. Методы выбора (оценки) альтернатив.
2. Метод сравнения.
3. Индексный метод.
4. Балансовый метод.
5. Метод цепных подстановок.
6. Метод элиминирования.
7. Графический метод.
8. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).
9. Экономико-математические методы.
10. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.
11. Методы многокритериального выбора: таблица оценок; бинарная решающая матрица; поэтапное сравнение; графоаналитический метод; метод «полигон альтернатив»; метод анализа иерархий; метод «стоимость-эффективность» и «стоимость - выгода».

### **Раздел 5**

1. Метод сценариев и метод «дерева решений».
2. Обеспечение работ по выполнению управленческого решения, определение этапов, сроков и исполнителей.
3. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
4. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого решения.

### **Раздел 6**

1. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
2. Деловая беседа, целевая анкета.
3. Правила составления деловой анкеты.
4. Учет интересов опрашиваемого лица.
5. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты.

6. Внешний аудит и консалтинг.
7. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.
8. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов.
9. Правила выбора консультантов.

#### **Раздел 7**

1. Понятие «супероптимальное решение».
2. Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
3. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений.
4. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

#### **Раздел 8**

1. Сущность и процедуры реализации решений.
2. Основные причины неудач при реализации решений.
3. Понятие и этапы организации выполнения решений.
4. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений.
5. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений.
6. Основные функции контроля и его классификация.
7. Виды контроля реализации управленческих решений.
8. Процесс контроля и его основные этапы.

### **3.2. Текущий контроль (тестирование) (формирование компетенции ОПК-2)**

#### **Примеры тестовых заданий**

1. Как правило, решениям, принимаемым в условиях риска, относятся:
  - а. оперативные решения
  - б. тактические решения
  - в. стратегические решения
2. Горизонт тактических решений:
  - а. недели, месяцы, годы
  - б. годы, десятки лет
  - в. дни, недели, декада, месяц
3. Ситуации, называемые детерминистскими:
  - а. ситуации с наличием риска
  - б. ситуации с наличием определенности
  - в. ситуации с наличием неопределенности
4. Процедура прогнозирования, позволяющая группе экспертов приходиться к согласию и являющаяся вариантом метода выработки коллективного мнения, называется:
  - а. мнение жури
  - б. совокупное мнение сбытовиков
  - в. метод экспертных оценок
5. Признак, по которому классифицируются решения на экономические, социальные, организационные, технические, политические:
  - а. по содержанию
  - б. по функциям управления
  - в. по сфере действия
6. Как правило, к решениям, принимаемым в условиях неопределенности, относятся:
  - а. оперативные решения
  - б. тактические решения
  - в. стратегические решения
7. Процесс целеполагания начинается с этапа:
  - а. определения целей и системы критериев
  - б. определение миссии
  - в. определение задач

8. Цели, которые содержат лишь описание того направления, в котором должно происходить изменение и развитие организации:
- а. оперативные
  - б. траекторные
  - в. точечные
9. Характеристика цели отражает уровень профессионализма, необходимый для ее достижения:
- а. сложность цели
  - б. специфичность цели
  - в. приемлемость цели
10. Приказ, команда руководителя являются:
- а. объектом управления
  - б. субъектом управления
  - в. управляющим воздействием
11. Общие решения от частных отличаются:
- а. широтой проблемы
  - б. причиной возникновения
  - в. условиями принятия
12. Качество управленческого решения зависит от следующего фактора:
- а. гибкость целей
  - б. квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения
  - в. устойчивости управленческой системы к возможным ошибкам
13. Оперативные решения охватывают следующую сферу действия:
- а. низовые звенья, участки, рабочие места
  - б. подразделения организации
  - в. организацию в целом
14. Показатель производительности труда можно считать параметром эффективности:
- а. да
  - б. нет
15. Диагностикой проблемы называется:
- а. классификация проблем
  - б. структуризация проблем
  - в. выявление и анализ проблемной ситуации
16. Эффективность управленческого решения, связанная с достижением оргцелей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени, называется:
- а. организационной эффективностью
  - б. экономической эффективностью
  - в. социальной эффективностью
17. Целевая технология, обычно не гарантирующая достижение поставленной цели компании:
- а. программно-целевая технология
  - б. инициативно-целевая технология
  - в. рекламная технология
18. Стратегия дифференциации относится к следующему типу стратегии организации:
- а. корпоративным (портфельным)
  - б. функциональным
  - в. глобальным
19. Совещание является формой реализации управленческого решения:
- а. да
  - б. нет

20. Оперативные решения можно отнести по классификации в зависимости от условий принятия решений:
- нет
  - да
21. Оперативные решения охватывают следующую сферу действия:
- низовые звенья, участки, рабочие места
  - подразделения организации
  - организацию в целом
22. Метод принятия решений, являющийся схематичным представлением проблемы принятия решений:
- платежная матрица
  - «дерево» решений
23. Общие решения от частных отличаются:
- широтой проблемы
  - причиной возникновения
  - условиями принятия
24. Качество управленческого решения зависит от следующего фактора:
- гибкость целей
  - квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения
  - устойчивости управленческой системы к возможным ошибкам

### **3.3. Текущий контроль (контрольная работа) (формирование компетенции ОПК-2)**

#### **Примерные вопросы для проведения контрольной работы**

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
2. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
3. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
8. Измерение и оценка управленческих решений.
9. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
10. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
12. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
13. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
14. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
15. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.
16. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
17. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
18. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
19. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки

- управленческих решений.
20. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений.
  21. Роль риска и неопределенности в процессах разработки
  22. Креативные методы разработки управленческих решений.
  23. Экономическое обоснование управленческих решений.
  24. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений.
  25. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.
  26. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений.
  27. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений.
  28. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений.
  29. Групповые управленческие решения.
  30. Обеспечение экономической эффективности управленческих решений.
  31. Планирование при разработке управленческих решений.
  32. Системный подход и системный анализ в принятии управленческих решений.
  33. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
  34. Прогнозирование в принятии управленческих решений.

#### **3.4. Промежуточный контроль (вопросы к экзамену) (формирование компетенции ОПК-2)**

1. Роль и место управленческого решения в процессе управления.
2. Экономическая и организационная сущность принятия управленческих решений.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Эволюция теории принятия управленческих решений.
5. Схема процесса разработки и реализации управленческого решения.
6. Основные подходы к принятию управленческого решения.
7. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
8. Типология управленческих решений.
9. Классификация управленческих решений.
10. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах
11. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
12. Формы разработки управленческих решений.
13. Формы реализации управленческих решений.
14. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества.
15. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
16. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения.
17. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
18. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество управленческого решения.
19. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.
20. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения.
21. Совершенствование стиля управленческой деятельности.
22. Мотивация поведения как функция управления.
23. Методология разработки управленческих решений. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа.
24. Понятие системного анализа. Этапы, структурная схема системного анализа проблем.
25. Моделирование процесса разработки управленческого решения.
26. Целевая ориентация решений. Понятие цели управленческого решения.

27. Виды целей и основные требования к ним.
28. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.
29. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений.
30. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.
31. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
32. Регламентная технология разработки управленческих решений.
33. Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы прогнозирования.
34. Методы экспертизы в разработке управленческих решений, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов.
35. Задача формирования исходного множества альтернатив.
36. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.
37. Методы выбора (оценки) альтернатив. Метод сравнения. Индексный метод. Балансовый метод. Метод цепных подстановок. Метод элиминирования. Графический метод. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Экономико-математические методы.
38. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив. Методы многокритериального выбора: таблица оценок; бинарная решающая матрица; поэтапное сравнение; графоаналитический метод; метод «полигон альтернатив»; метод анализа иерархий.
39. Модели и методы разработки и выбора управленческого решения. Характеристика основных понятий: метод и модель.
40. Активизирующие и эвристические методы в разработке управленческого решения.
41. Теоретико-игровой метод в разработке управленческого решения.
42. Методы подключения новых интеллектуальных источников в разработке управленческого решения.