

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.07.2019 18:34  
Уникальный программный ключ:  
677b4df4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании учебно-

**Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»**

**УТВЕРЖДАЮ**

Первый проректор

 **Е.Г. Калинин**

« 25 » июня 2019 г.

Протокол № 10 от 25.06.2019

Председатель совета

  
личная подпись

**В.В. Шутенко**  
инициалы, фамилия

канд. экон. наук, доцент Панамарева Олеся Николаевна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

**Рабочая программа дисциплины (модуля)**

**Методы принятия управленческих решений**

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: **Государственная и муниципальная служба**

(наименование)

Форма освоения ОПОП: **очная, очно-заочная, заочная**

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	3	3	4

Москва 2019 г.

Год начала подготовки студентов - 2019

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	обучение различным теоретическим концепциям и практическим методикам принятия управленческих решений, которое направлено на обеспечение формирования современных компетенций, необходимых для обеспечения эффективного управления социально-экономическими системами разного уровня.
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучить суть основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- изучить сущность, типологию и роль управленческих решений в процессе управления;</li> <li>- изучить особенности основных этапов процесса принятия и реализации управленческих решений;</li> <li>- освоить основы моделирования процессов принятия решений;</li> <li>- освоить основы проведения аудита человеческих ресурсов и осуществления диагностики организационной культуры;</li> <li>- научиться вносить предложения для решения стратегических и оперативных управленческих задач, применяя модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности;</li> <li>- научиться, работая в группе, оценивать эффективность управленческих решений и обеспечивать контроль их реализации.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<p>Иностранный язык История государственного управления Математика Теория организации Теория управления</p>
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<p>Государственная и муниципальная служба Государственно-частное партнерство Информационно-коммуникативные технологии на государственной и муниципальной службе Лидерство и развитие коммуникативной компетенции служащего Маркетинг Организация государственных предприятий Основы математического моделирования социально-экономических процессов Планирование и проектирование организаций Принятие и исполнение государственных решений Прогнозирование и планирование Управление проектами Управление проектами на государственной и муниципальной службе</p>

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

**Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины. Степень сформированности компетенций**

Компетенции/ ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
---------------------	---------------------------------	---------------------	-----

ПК2 владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

<p>Знать</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- суть основных теорий мотивации, лидерства и власти;</li> <li>- понятие и принципы формирования стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- основы организации групповой работы;</li> <li>- процессы групповой динамики и принципы формирования команды;</li> <li>- сущность аудита человеческих ресурсов и основы диагностики организационной культуры.</li> </ul>	<p>Студент должен знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные теории мотивации, лидерства и власти;</li> <li>- понятие и принципы решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- цели, принципы, методы организации групповой работы;</li> <li>- суть процессов групповой динамики и принципов формирования команды;</li> <li>- основы аудита человеческих ресурсов и основы диагностики организационной культуры.</li> </ul>	<p>Тест</p>
<p>Уметь</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- вносить предложения для решения стратегических и оперативных управленческих задач на основе применения количественных и качественных методов принятия управленческих решений;</li> <li>- работать в группе при для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</li> </ul>	<p>Студент должен уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять положения теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- вносить предложения для решения стратегических и оперативных управленческих задач на основе применения количественных и качественных методов принятия управленческих решений;</li> <li>- работать в группе при для решения стратегических и оперативных управленческих задач;</li> <li>- проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.</li> </ul>	<p>Расчетное задание</p>
<p>Владеть</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач и организации групповой работы.</li> </ul>	<p>Студент должен владеть навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти в целях решения стратегических и оперативных управленческих задач и организации групповой работы.</p>	<p>Кейс</p>

## 4. Структура и содержание дисциплины

### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
1.	Сущность, типология и роль управленческих решений в процессе управления.	Понятие управления, функции управления. Понятие проблемы и проблемной ситуации. Понятие, сущность и свойства управленческого решения. Классификация видов управленческих решений. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.2, 8.2.3, 8.2.4, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3	ПК2 Знать
2.	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений. Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.5, 8.2.4, 8.3.1, 8.3.2, 8.2.6, 8.3.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь
3.	Моделирование процессов принятия решений	Процесс принятия решений. Модели теории принятия решений. Модели и критерии принятия управленческих решений. Моделирование процессов принятия управленческих решений.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.7, 8.3.1, 8.3.2, 8.2.3, 8.2.5, 8.3.3	ПК2 Уметь ПК2 Владеть
4.	Модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности и	Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы). Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений. Количественные методы принятия решений. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.7, 8.2.8, 8.2.5, 8.2.9, 8.2.10, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть

5.	Эффективность управленческих решений и контроль их реализации	Эффективность управленческих решений. Методы повышения эффективности управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Организация контроля реализации управленческих решений.	8.1.1, 8.1.2, 8.1.3, 8.2.1, 8.2.8, 8.2.9, 8.2.5, 8.3.1, 8.3.2, 8.3.3	ПК2 Знать ПК2 Уметь ПК2 Владеть
----	---	---	--	---------------------------------------

### Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

№	Контактная работа			Аудиторные учебные занятия									Самостоятельная работа		
				занятия лекционного типа			лабораторные работы			практические занятия					
	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная	очная	очнозаочная	заочная
1.	10	8	4	4	2	2	0	0	0	6	6	2	8	14	18
2.	8	6	2	2	2	2	0	0	0	6	4	0	8	14	18
3.	12	6	0	4	2	0	0	0	0	8	4	0	10	14	20
4.	12	10	4	4	4	2	0	0	0	8	6	2	14	14	20
5.	12	8	2	4	2	0	0	0	0	8	6	2	14	14	20
	Промежуточная аттестация														
	4	4	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	32	32	32
Итого	58	42	16	18	12	6	0	0	0	36	26	6	86	102	128

### 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программноинформационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

#### Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их

помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

#### Практические занятия

Подготовку к практическому занятию следует начинать с ознакомления с лекционным материалом, с изучения плана практических занятий. Определившись с проблемой, следует обратиться к рекомендуемой литературе. Владение понятийным аппаратом изучаемого курса является необходимым, поэтому готовясь к практическим занятиям, студенту следует активно пользоваться справочной литературой: энциклопедиями, словарями и др. В ходе проведения практических занятий, материал, излагаемый на лекциях, закрепляется, расширяется и дополняется при подготовке сообщений, рефератов, выполнении тестовых работ. Степень освоения каждой темы определяется преподавателем в ходе обсуждения ответов студентов.

#### Самостоятельная работа

Студент в процессе обучения должен не только освоить учебную программу, но и приобрести навыки самостоятельной работы. Самостоятельная работа студентов играет важную роль в воспитании сознательного отношения самих студентов к овладению теоретическими и практическими знаниями, привитии им привычки к направленному интеллектуальному труду. Самостоятельная работа проводится с целью углубления знаний по дисциплине. Материал, законспектированный на лекциях, необходимо регулярно дополнять сведениями из литературных источников, представленных в рабочей программе. Изучение литературы следует начинать с освоения соответствующих разделов дисциплины в учебниках, затем ознакомиться с монографиями или статьями по той тематике, которую изучает студент, и после этого – с брошюрами и статьями, содержащими материал, дающий углубленное представление о тех или иных аспектах рассматриваемой проблемы. Для расширения знаний по дисциплине студенту необходимо использовать Интернет-ресурсы и специализированные базы данных: проводить поиск в различных системах и использовать материалы сайтов, рекомендованных преподавателем на лекционных занятиях.

#### Подготовка к сессии

Основными ориентирами при подготовке к промежуточной аттестации по дисциплине являются конспект лекций и перечень рекомендуемой литературы. При подготовке к сессии студенту следует так организовать учебную работу, чтобы перед первым днем начала сессии были сданы и защищены все практические работы. Основное в подготовке к сессии – это повторение всего материала курса, по которому необходимо пройти аттестацию. При подготовке к сессии следует весь объем работы распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки, контролировать каждый день выполнения работы.

### **6. Фонды оценочных средств для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации и самоконтроля по итогам освоения дисциплины**

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств программы практики - защита отчета по практике в форме собеседования;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

## Тест для формирования «Знать» компетенции ПК2

Вопрос №1.

Базовая управленческая категория - это:

*Варианты ответов:*

1. управленческое решение
2. управленческая функция
3. проблемный путь
4. управленческие действия
5. управленческая цель Вопрос №2.

"Проблемное" свойство управленческого решения - это:

*Варианты ответов:*

1. срочность
2. плановость
3. актуальность
4. последовательность разработки
5. многовариантность Вопрос №3.

Системное свойство управленческого решения - это:

*Варианты ответов:*

1. коллегиальность
2. плановость
3. комплексность
4. актуальность Вопрос №4.

Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

*Варианты ответов:*

1. Опыт работы руководителя
2. Четкое представление целей, к которым стремится организация
3. Организационная структура предприятия
4. Наличие контролирующего параметра Вопрос №5.

От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения?

*Варианты ответов:*

1. от внешней среды
2. от научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения
3. от действующей системы внутренней коммуникации
4. от профессионализма персонала Вопрос №6.

Необходимыми отличительными чертами индивидуального ЛПР являются \_\_\_\_\_.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Высокий уровень компетентности ЛПР
2. Достаточный объем полномочий ЛПР
3. Инновационность идей и предложений ЛПР
4. Финансовое положение ЛПР
5. Отсутствие инициативности у ЛПР Вопрос №7.

Адекватность управленческих моделей необходимо оценивать по следующим соответствиям \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. По соответствию структуре и свойствам объекта управления (управляемого процесса)
2. По соответствию свойствам и возможностям методов составления данных моделей и экспериментирования с ними
3. По соответствию требованиям решаемой управленческой задачи
4. Все вышеперечисленное Вопрос №8.

Решение – это

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Выбор из ряда возможностей, выбор одного из вариантов действий и процесс осуществления такого выбора
2. Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели
3. Выбор одной из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
4. Выбор трех из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей Вопрос №9.

Последствиями использования модели «мусорного ящика» является \_\_\_\_\_.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Решения могут быть предложены даже тогда, когда проблема не выявлена и даже не существует
2. Выбор может быть сделан без решения проблем
3. Проблемы могут оставаться нерешенными в организации, но некоторые проблемы решаются
4. Ничего из вышеперечисленного
5. Нахождение только двух или трех верных вариантов решений.

Вопрос №10.

Количественные методы при анализе ситуации применяются для \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. расчета эффективности решаемой задачи
2. выявления перспектив развития ситуации под воздействием факторов внешней среды
3. выявления динамики развития ситуации под воздействием тех или иных факторов
4. применения количественного подхода к разработке управленческого решения Вопрос №11.

Анализ нескольких альтернативных вариантов развития ситуации способствует \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. Принятию более эффективных решений
2. Принятию более надежных решений
3. Принятию своевременных решений
4. Принятию качественных решений Вопрос №12.

Внешние ограничения принятия решения - это \_\_\_\_\_.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Этические соображения
2. Законы (нормативно-правовые акты)
3. Конкурентная ситуация на рынке сбыта
4. Кадровый состав
5. Денежные средства Вопрос №13.

Характерная особенность метода Дельфи – \_\_\_\_\_.



*Варианты ответов:*

1. уменьшающийся от тура к туру разброс оценок, их возрастающая согласованность.
2. отсутствие уменьшающегося от тура к туру разброса оценок, их возрастающей согласованности
3. сложности привлечения экспертов
4. отсутствие экспертных оценок
5. неограниченные возможности ЛПР Вопрос №14.

Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение?

*Варианты ответов:*

1. Факторы внешней среды
2. Результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений
3. Дополнительная информация об объекте принятия решения
4. Опыт работы в области принятия решения Вопрос №15.

Уникальной особенностью модели \_\_\_\_\_ является то, что процесс принятия решения не выглядит как последовательность шагов, которые начинаются с проблемы, а заканчиваются решением.

Решения в данной модели представляют собой результат независимых потоков событий, происходящих внутри организации, имеющих отношение к процессу принятия решения: поток проблем, потоки потенциальных решений, участники принятия решений и благоприятные возможности для выбора.

*Варианты ответов:*

1. Модель «мусорной корзины»
2. Дескриптивные (описательные) модели
3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума Вопрос №16.

Управленческое решение – это \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. Выбор двух из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
2. Наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления
3. Наличие альтернатив
4. Отсутствие альтернатив Вопрос №17.

В состав этапов метода сценариев НЕ входит \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему
2. руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий
3. тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения
4. созывается совещание по обсуждению сценариев; в ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется
5. составляется окончательный сценарий действий
6. оценка лидерских качеств ЛПР Вопрос №18.

Модель \_\_\_\_\_ может быть использована для принятия незапрограммированных решений и основное внимание в решении проблем организации сосредоточено на структурной последовательности действий, предпринимаемых на протяжении всего процесса принятия решений.

*Варианты ответов:*

1. Модель Карнеги
2. Модель «мусорной корзины»
3. Модель инкрементального процесса принятия решений
4. Модель принятия решений В. Врума Вопрос №19.

Эффективность управленческих решений – это \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. Сотрудничество работников в последовательном движении для увеличения прибыли
2. Улучшение финансово-хозяйственной деятельности
3. Взаимодействие структурных подразделений предприятия для достижения поставленной цели
4. Взаимовыгодное сотрудничество между структурными подразделениями

5 Затраты усилий, ресурсов и энергии на достижение определенных результатов Вопрос №20.

Какие модели исходят из предположения, что сумма оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия решений в целом за весь период принятия решений также дает оптимальное решение?

*Варианты ответов:*

1. Дескриптивные модели
2. Проблемно-ориентированные модели
3. Индуктивные модели
4. Дедуктивные модели Вопрос №21.

До середины XIX в. научные исследования происходили в рамках течения под названием \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. «Элементаризм»
2. «Абстракционизм»
3. «Общая теория систем»
4. «Исследование операций»
5. «Утопия» Вопрос №22.

\_\_\_\_\_ – это целенаправленный комплекс взаимосвязанных элементов любой природы и отношений между ними.

*Варианты ответов:*

1. Система
2. Опция
3. Задача
4. Область
5. Постоянная группа Вопрос №23.

Принцип \_\_\_\_\_ заключается в том, чтобы найти самое лучшее решение из всех возможных.

*Варианты ответов:*

1. оптимальности
2. эмерджентности
3. синергизма
4. неаддитивности Вопрос №24.

\_\_\_\_\_ выражает следующее важное свойство системы: чем больше размеры системы и чем значительнее различие в размерах между частью и целым, тем выше вероятность того, что свойства целого могут сильно отличаться от свойств отдельных частей.

*Варианты ответов:*

1. Принцип эмерджентности (целостности)
2. Принцип ценности
3. Принцип системности
4. Принцип оптимальности Вопрос №25.

Упорядочите этапы системного анализа инновационных проблем.

*Тип ответа:* Упорядочивание

*Варианты ответов:*

- 1 изучение проблемы;
2. выработка идей;
3. отсев применяемых идей;
4. планирование нововведения;

5. конкретизация целей и условий решения проблемы;
6. выявление путей достижения целей (подпроблем), их систематизация и оценка значимости в общем решении проблемы;
7. выявление вариантов решения подпроблем, их выбор, выбор проекта решения проблемы в целом;
8. принятие решений, их реализация Вопрос №26.

Метод парного сравнения \_\_\_\_\_.

*Варианты ответов:*

1. заключается в присваивании объектам числовых значений в шкале интервалов
2. подразумевает, что эксперты затрудняются в построении ранжировки
3. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении всех возможных пар
4. представляет собой процедуру установления предпочтения объектов при сравнении троек, четверок, ..., n-ок объектов Вопрос №27.

Оценивание систем в условиях определенности производится с использованием следующих методов:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. метод выделения главного критерия
2. метод лексикографической оптимизации
3. человеко-машинные процедуры векторной оптимизации
4. Метод ситуационного управления Вопрос №28.

\_\_\_\_\_ — это тип структурных отношений в сложных многоуровневых системах, характеризующихся упорядоченностью и организованностью взаимодействий между отдельными уровнями по вертикали.

*Варианты ответов:*

1. Иерархия
2. Последовательность
3. Критериальность
4. Креативность
5. Эмерджентность Вопрос №29.

По А. Холлу \_\_\_\_\_ — это нечто целое, абстрактное или реальное, состоящее из взаимозависимых частей.

*Варианты ответов:*

1. система
2. объект
3. проблемный аспект
4. неформальное общение Вопрос №30.

\_\_\_\_\_ — это относительно устойчивая часть окружающего мира, выделяемая исследователем (наблюдателем) с помощью идентифицирующих признаков в некотором идентификационном пространстве.

*Варианты ответов:*

- 1 абтракция
2. конструкция
3. управленческая функция
4. информация
5. система

Вопрос №31.

\_\_\_\_\_ — это методология решения сложных проблем большого масштаба.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Системный анализ
2. Декомпозиция
3. Синтез
4. Детерминирование Вопрос №32.

Какие процедуры осуществляются на этапе синтеза?

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. оценивание вариантов синтезированной системы (обоснование схемы оценивания, реализация модели, проведение эксперимента по оценке, обработка результатов оценивания, анализ результатов, выбор наилучшего варианта);
2. разработка модели требуемой системы;
3. формирование требований к создаваемой системе, включая выбор критериев оценки и ограничений;
4. морфологический анализ – анализ взаимосвязи компонентов.

Вопрос №33.

\_\_\_\_\_ — это выделенное по определенным правилам и признакам целенаправленное подмножество взаимосвязанных элементов любой природы.

*Варианты ответов:*

1. Подсистема
2. Элемент системы
3. Неделимая часть системы
4. Упорядоченность системы Вопрос №34.

На этапе декомпозиции, обеспечивающем общее представление системы, не осуществляется:

*Варианты ответов:*

1. функционально-структурный анализ существующей системы;
2. определение и декомпозиция общей цели исследования и основной функции системы;
3. выделение системы из среды (разделение на систему/«несистему») по критерию участия каждого рассматриваемого элемента в процессе, приводящем к результату;
4. описание воздействующих факторов.

Вопрос №35.

Для выделения классов систем могут использоваться различные классификационные признаки, и при общем подходе к данному вопросу основными из них являются следующие:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. реальные (материальные)
2. абстрактные (идеальные)
3. естественные
4. по действию во времени

Вопрос №36.

Отметьте системные объекты при принятии управленческих решений.

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. вход
2. процесс

3. выход
4. обратная связь
5. ограничение
6. результат или конечное состояние процесса Вопрос №37.

Принцип неопределенности

*Варианты ответов:*

1. учет неопределенностей и случайностей в системе
2. можно иметь дело с системой, в которой структура, функционирование или внешние воздействия полностью определены
3. изучение интегративных свойств и закономерностей в системах, которые появляются в результате совмещения элементов до целого, совмещения функций во времени и в пространстве
4. 1) определение и декомпозиция общей цели исследования и основной функции системы Вопрос №38.

Какого вида модели отсутствуют?

*Варианты ответов:*

1. функциональные
2. информационные
3. поведенческие
4. несобытийные Вопрос №39.

Выделяют следующие задачи системного анализа:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. задача декомпозиции
2. задача анализа
3. задача синтеза
4. задача неаддитивности
5. задача целесообразности Вопрос №40.

Алгоритм решения проблем по Янгу включает:

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. Определение целей организации.
2. Выявление проблем, решение которых необходимо в процессе достижения целей.
3. Исследование проблем и постановка диагноза.
4. Поиск решения проблемы (выявление альтернатив).
5. Оценка одной альтернативы.

Вопрос №41.

В чем заключается суть метода сценариев?

*Варианты ответов:*

1. Метод сценариев включает возможные варианты развития событий для их дальнейшего анализа и выбора наиболее реальных и благоприятных вариантов
2. Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенные в устном виде.
3. Сценарий предусматривает только содержательные рассуждения, которые помогают не упустить детали, обычно не учитываемые при формальном представлении системы.
4. Сценарий содержит только результаты количественного технико-экономического или статистического анализа с предварительными выводами, которые можно получить на их основе.

Вопрос №42.

Какова сущность методов теории полезности?

*Варианты ответов:*

1. Методы теории полезности основаны на аксиоматическом использовании отношения предпочтения множества векторных оценок систем.
2. Методы теории полезности базируются на эвристическом использовании понятия векторного критерия качества систем (многокритериальные задачи) и включают методы главного критерия, лексикографической оптимизации, последовательных уступок, человеко-машинные и другие методы.
3. Методы ситуационного управления, инженерии знаний основаны на построении семиотических моделей оценки систем.

Вопрос №43.

Влияние неформальных отношений может контролироваться, но, чтобы этого добиться, управленец должен иметь четкое представление о том, как и почему ... неформальная организация:

*Варианты ответов:*

1. существует
2. осуществляется
3. реализуется
4. функционирует
5. рефлексировует Вопрос №44.

Что является основной причиной формирования группы?

*Варианты ответов:*

1. физическое взаимодействие
2. физическое воздействие
3. физический процесс
4. неформальное сообщение Вопрос №45.

Какие условия должны существовать для формирования и сплочения рабочей группы?

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. сотрудники должны находиться в достаточно тесном контакте для того, чтобы межличностное общение было легкодоступным
2. сотрудники должны быть приблизительно одного уровня, без больших различий в статусе, квалификации или уровне образования
3. общая численность группы не должна превышать 9 человек
4. общая численность группы не должна превышать 3 человек Вопрос №46.

Согласно исследованиям Такмана группы в своем развитии проходят определенные стадии, сколько этих стадий?

*Варианты ответов:*

1. 2
2. 4
3. 15
4. 6

Вопрос №47.

Целевая группа носит ... характер, она существует до тех пор, пока не решена проблема.

*Варианты ответов:*

1. постоянный
2. временный
3. информативный
4. сложных
5. ни один не верен Вопрос №48.

Согласно исследованиям Такмана группы в своем развитии проходят следующие стадии: ...

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. участники группы узнают друг друга, узнают сущность и цели группы, а также ограничения, которые лимитируют ее деятельность
2. стадия возникновения споров и борьбы за власть
3. стадия совершенствования
4. постепенно возрастает производительность группы, между участниками группы устанавливается тесное сотрудничество, возникает лояльность по отношению к группе Вопрос №49.

Группа внутри организации, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания, — это ...

*Варианты ответов:*

1. рабочая группа
2. комитет
3. специально целевая группа
4. вертикальная группа
5. постоянная группа Вопрос №50.

... — форма консультирования, в виде организации группы работников нескольких подразделений, созданной для исследования и решения четко сформулированной проблемы.

*Варианты ответов:*

1. проблемные сообщества
2. проблемные группы
3. проблемные отделы
4. проблемные подразделы
5. проблемные организации Вопрос №51.

При общем подходе к решению проблем в цикле отсутствует ЭТОТ блок.

*Варианты ответов:*

1. физическая система, включающая проблему практики
2. анализируемая система (общее представление)
3. анализируемая система (детальное представление)
4. синтезируемая система



5. диалектическое развитие системы Вопрос №52.

\_\_\_\_\_ НЕ является составляющей методологии системного исследования.

*Варианты ответов:*

1. Эффективность исследования
2. Декомпозитивный подход
3. Результат исследования
4. Организация исследования Вопрос №53.

\_\_\_\_\_ методы используются на начальных этапах моделирования, если реальная система не может быть выражена в количественных характеристиках, отсутствуют описания закономерностей систем в виде аналитических зависимостей.

*Варианты ответов:*

1. Количественные методы
2. Качественные методы
3. Методы оценки систем в условиях неопределенности
4. Методы оценки систем в условиях определенности
5. Методы согласования Вопрос №54.

\_\_\_\_\_ дает упрощенный образ, отражающий не все свойства из системы, а только те которые существенны для исследования.

*Варианты ответов:*

1. Модель
2. Система
3. Объект
4. Элемент

Вопрос №55.

Методика определения рационального объема финансирования \_\_\_\_\_ .

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. заключается в том, что на всех ее этапах для каждого значения вложений определяются выходные параметры, показатель степени риска, показатель качества управления и временной лаг
2. - это многоэтапная итерационная процедура, использующая программы расчета параметров переходного процесса и годографа на компьютере
3. – это одноэтапная процедура
4. включает качественные методы исследования сложных систем Вопрос №56.

Методы подготовки и согласования представлений о проблеме или анализируемом объекте, изложенные в письменной форме, получили название \_\_\_\_\_ .

*Варианты ответов:*

1. Методы сценариев
2. Методы типа дерева целей
3. Методы ситуационного управления
4. Разновидности метода типа «Дельфи» Вопрос №57.

Метод, применяемый для оценки вариантов структуры системы, эффективности различных алгоритмов управления системой, влияния изменения различных параметров системы, – это \_\_\_\_\_ .

*Тип ответа:* Многие из многих

*Варианты ответов:*

1. метод имитационного моделирования
2. метод Монте-Карло
3. метод статистических испытаний
4. численный метод, применяемый для моделирования случайных величин
5. метод, применяемый для моделирования функций, вероятностные характеристики которых совпадают с решениями аналитических задач Вопрос №58.

Для осуществления процесса коммуникации необходимы и достаточны следующие основные элементы:

*Варианты ответов:*

1. отправитель информации, сообщение, помехи, средство передачи информации, получатель информации
2. отправитель информации, сообщение, канал, получатель информации
3. отправитель информации, сообщение, носитель информации, канал, получатель информации
4. отправитель информации, сообщение, получатель информации Вопрос №59.

Как называется метод повышения эффективности нисходящих коммуникаций, при котором руководитель проявляет заботу, уделяет внимание, выражает уважение по отношению к подчиненному?

*Варианты ответов:*

1. Информирование и новости
2. Рабочий инструктаж
3. Социальная поддержка
4. Обратная связь по результатам деятельности

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	от 0% до 30% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Удовлетворительно	от 31% до 50% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Хорошо	от 51% до 80% правильных ответов из общего числа тестовых заданий
Отлично	от 81% до 100% правильных ответов из общего числа тестовых заданий

### Расчетное задание для формирования «Уметь» компетенции ПК2

Выбор альтернативы управленческого решения

Цель задания – при его выполнении научиться проводить оценку и выбор управленческого решения (организационной системы) из существующих альтернатив.

Задачи раздела:

1. решить задачу №1, применив такие методы, используемые для оценивания систем в условиях неопределенности, как:

критерий осторожного наблюдателя;  
 критерий максимакса; критерий  
 оптимизма-пессимизма; критерий  
 минимального риска (Сэвиджа);  
 критерий Лапласа.

1. на основе полученных оценок систем выбрать наиболее эффективную в зависимости от субъективных качеств исследователя (студента).

Приложение 1

Таблица 1

Значение коэффициента оптимизма согласно выданному варианту

№ варианта	Значение коэффициента оптимизма (?)
1	0,10
2	0,20
3	0,30
4	0,40

Исходные данные для решения задачи №1

Таблица 2

Вариант №1

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
a1	0,0	0,3	0,2	0,4	0,1
a2	0,3	0,5	0,2	0,0	0,5
a3	0,4	0,0	0,4	0,3	0,5

Таблица 1б

Вариант №2

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
a1	0,4	0,3	0,2	0,2	0,5
a2	0,0	0,4	0,5	0,5	0,2
a3	0,3	0,5	0,3	0,4	0,1

Таблица 3

Вариант №3

Система $a_i$	Эффективность системы - ( $k_j$ )				
	$k_1$	$k_2$	$k_3$	$k_4$	$k_5$
a1	0,1	0,2	0,2	0,4	0,5
a2	0,3	0,1	0,0	0,2	0,2
a3	0,5	0,1	0,2	0,4	0,3

Таблица 4

Вариант №4

Система a <sub>i</sub>	Эффективность системы - (k <sub>j</sub> )				
	k1	k2	k3	k4	k5
a1	0,2	0,3	0,1	0,3	0,5
a2	0,3	0,1	0,5	0,4	0,4
a3	0,1	0,3	0,3	0,5	0,4

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Задание выполнено не полностью и объем выполненной части работы не позволяет сделать правильных выводов
Удовлетворительно	Задание выполнено не полностью, но не менее 50% объема, что позволяет получить правильные результаты и выводы; в ходе проведения работы были допущены ошибки
Хорошо	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя
Отлично	Задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий, но допущена одна ошибка или не более двух недочетов и обучающийся может их исправить самостоятельно или с небольшой помощью преподавателя

### Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК2

#### КЕЙС 2

Базовые управленческие навыки

Группы управленческих навыков

Чтобы перейти к данному заданию изучите материал ниже представленный.

Исследователи выделяют множество навыков и качеств, необходимых руководителю, чтобы успешно выполнять свою деятельность. Однако все их можно разделить на три вида.

Группы управленческих навыков:

- концептуальные;
- социальные;
- технические.

Концептуальные навыки - это когнитивные (связанные с познанием) навыки руководителя, способность воспринимать организацию как единое целое, понимать особенности и взаимосвязи ее подразделений; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающую информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации, внутренней и внешней среды и т. д.

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера

считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

Технические (профессиональные) навыки - это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Важность тех или иных навыков зависит от той ступени управленческой иерархии, которую занимает менеджер. Руководители высшего звена должны обладать, прежде всего, концептуальными навыками, линейные менеджеры – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Важно!

Американский ученый Д. Гоулман впервые предложил концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта.

Эмоциональный интеллект (выражаемый через EQ – коэффициент эмоционального развития) – группа навыков, среди которых способности к самоосознанию, саморегуляции, саморазвитию и самоконтролю, умение мотивировать других людей, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатия) и навыки общения.

В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (IQ), который в течение жизни человека не претерпевает особых изменений, эмоциональный интеллект может развиваться и совершенствоваться.

Многочисленные исследования, проведенные учеными по теории Гоулмана, показали, что уровень эмоционального интеллекта (EQ) оказывает огромное влияние на успешность управленческой деятельности, уровень этого влияния многие считают гораздо большим, чем влияние когнитивных способностей (IQ).

Оценка и развитие управленческих навыков

Личность руководителя сама по себе становится инструментом деятельности, потому крайне важным оказывается самоанализ, оценка собственных сильных и слабых сторон.

Для этих целей можно использовать такой метод, как SWOT-анализ. Этот метод способен выявить возможности, которые до сих пор остаются незамеченными. Понимая свои слабости, руководитель может управлять ситуацией и устранять угрозы, которые могли бы повредить его эффективности и результативности. Кроме того, SWOT-анализ позволяет сосредоточиться на сильных сторонах менеджера, свести к минимуму слабые и определить направления развития навыков и умений.

Результаты анализа могут указать на то, что нужно сделать, и какие задачи ставить на перспективу.

Определение стиля обучения

Кроме проведения SWOT-анализа и определения того, что развивать, необходимо решить, каким образом следует развивать свои навыки и умения. Определить оптимальный путь развития можно, выяснив, какой стиль обучения вы предпочитаете исходя из классификации Хони и Мамфорда.

Различают четыре вида стиля обучения: Деятель, Наблюдатель, Прагматик и Теоретик.

Классификация Хони и Мамфорда является удобным инструментом для выяснения способа, которым вы предпочитаете преобразовывать полученную информацию в действия.

Они не описывают все элементы стиля обучения, но позволяют получить реалистичную и наглядную картину ваших индивидуальных склонностей.

Стиль обучения	Девиз	Описание
----------------	-------	----------

Деятель	«Все в жизни нужно попробовать».	Вы без долгих размышлений засучиваете рукава и принимаетесь за дело. Вы наслаждаетесь непосредственностью впечатлений и рады всему новому. Вы предпочитаете сначала делать, а потом думать. Вам нравится быть активным и, столкнувшись с проблемой, вы немедленно бросаете все силы на ее решение. Возможно, вы общительны от природы.
Наблюдатель	«Сначала я должен это обдумать».	Вы обычно сразу не принимаете участия в деле, а на собраниях, вероятно, сидите на задних рядах. Прежде чем принять какое-либо решение, вы любите собирать разного рода информацию. Вы предпочитаете сначала увидеть то, как развивается ситуация, и только потом высказать свое мнение. Вероятно, вам от природы свойственна осторожность.
Теоретик	«Посмотрим, как это согласуется с...»	Вы склонны выстраивать логическую последовательность событий, для того чтобы подогнать их под определенную модель. Вы любите шаблоны, системы и правила. Вы обожаете быть независимым и аналитичным.
Прагматик	«Должен существовать способ лучше».	Вы стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете и хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-либо интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.

## РЕШЕНИЕ

Камерон предложил следующие действия для расширения способов преобразования информации в действия и мышления.

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).
2. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.
3. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.
4. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

1. На совещаниях практикуйте наблюдение и взаимодействие и анализируйте, что происходит.
2. Ведите дневник, каждый вечер записывая в него свои размышления о событиях дня и о том, чему вы научились.
3. Поставьте себе цель усовершенствовать ваш ближайший письменный документ, сделайте больше черновиков, чем обычно, и постарайтесь довести до совершенства его выполнение.
4. Проведите исследование важной для работы темы, изучая ее как можно глубже.
5. Перед выполнением действия или принятием решений составьте список доводов «за» и «против», представляя все возможные результаты и последствия.

Чтобы стать «теоретиком»:

1. Проводите 30 минут в день за чтением чего-либо трудного и концептуального, пробуя делать анализ содержащихся аргументов и давая им оценку.
2. Найдите трудную ситуацию на работе и анализируйте, как она развивалась и что можно было сделать по-другому.
3. Перед тем как начать действовать, внесите ясность в свои цели и постарайтесь структурировать ситуацию для получения более определенных результатов.
4. Ищите несовместимость, сомнительные аргументы и слабые стороны в аргументах других.
5. Пробуйте задавать тщательно продуманные вопросы и настаивайте на получении ясного и логичного ответа.

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий и намерения других.

2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

## ПРАКТИКУМ

### Шаг № 1.

Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению.

### Шаг № 2.

Действия по развитию способов. Из списка, предложенного выше, выберите 5 действий, которые будут способствовать развитию и расширению вашего стиля обучения.

### Шаг № 3

Зная свои слабые стороны и оптимальный стиль обучения, определите шаги, которые вы сделаете в ближайшие 4 недели.

## Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений

Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений
---------	---

### **Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК2**

#### КЕЙС 1

«Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций»

Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

Шаг 1. Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель.

Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки. 1) профессиональная компетентность;

- 2) наличие организаторских способностей;
- 3) дисциплинированность;
- 4) уверенность в себе;
- 5) умение и желание руководить;
- 6) эмпатия;
- 7) принципиальность;
- 8) последовательность в действиях и поступках;
- 9) коммуникабельность;
- 10) умение идти на разумный компромисс;
- 11) умение слушать;
- 12) соответствующий имидж;
- 13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость;
- 14) справедливость;
- 15) пунктуальность;
- 16) умение разумно рисковать;
- 17) авторитетность;
- 18) предвидение результата;
- 19) креативность;
- 20) активная жизненная позиция.

Шаг 2. Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества.

Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет.



Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили». Помните, что хотя это и игра, но проблема выбора в данной ситуации достаточно сложна.

Шаг 3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю.

По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три.

Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств.

В данном случае целесообразен промежуточный этап рефлексии.

1. Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько?

2. Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

Шаг 4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя.

Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону.

Промежуточный этап рефлексии.

– Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

Шаг 5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств).

1. Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя?

2. Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы?

3. Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то почему?

Шаг 6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает личность руководителя в вашем понимании.

На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

Шаг 7. Рефлексия.

Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои).

Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

И это правильно: как неповторимы люди, так непохожи и руководители.

Контрольные вопросы

1. Правила ведения бесед

2. Какова технология организации и проведения делового совещания?

3. Каковы правила проведения совещаний?

4. Каковы ошибки, допускаемые при проведении совещаний?

5. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять коллективом?

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
--------	---------------------

Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения
Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

#### *Тема 1. Сущность, типология и роль управленческих решений в процессе управления.*

1. Понятие управления, функции управления.
2. Назовите и раскройте основные функции управления.
3. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
4. Основные элементы описания проблемной ситуации.
5. Раскройте суть и виды проблемной ситуации.
6. Понятие, сущность управленческих решений.
7. Свойства управленческого решения.
8. Классификация видов управленческих решений.
9. Укажите требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
10. Роль управленческого решения в процессе управления.
11. Назовите основные этапы разработки управленческого решения.

12. Представьте классификацию управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Обозначьте правовую сущность управленческих решений.
14. Раскройте категорию «Управленческое решение как процесс».
15. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

*Тема 2. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений*

16. Понятие и структура управленческого решения.
17. Признаки возникновения проблем.
18. Этапы принятия и реализации управленческих решений.
19. Формирование целей и ограничений при принятии управленческих решений.
20. Ограничения и критерии принятия управленческих решений.
21. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.
22. Стратегическое планирование и управление, как основа управленческих решений.
23. Понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
24. Суть и этапы процесса стратегического планирования.

*Тема 3. Моделирование процессов принятия решений*

25. Процесс принятия решений.
26. Перечислите, из каких стадий состоит процесс принятия решения.
27. Опишите взгляды на сущность проблемы.
28. Модели теории принятия решений.
29. Перечислите последствия использования модели «мусорного ящика».
30. Раскройте два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
31. Модели и критерии принятия управленческих решений.
32. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
33. Перечислите этапы, на которых использование моделирования в процессе принятия решения требует соблюдения определенных принципов построения и использования моделей.
34. Перечислите и раскройте базисные элементы моделей.
35. Перечислите и раскройте основные требования к моделям, используемым в процессе управления.

*Тема 4. Модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности*

36. Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).
37. Сущность, природа неопределенности и риска.
38. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
39. Качественные методы принятия решений.
40. Количественные методы принятия решений.
41. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
42. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
43. Укажите, за счет чего достигается повышение качества при принятии управленческих решений.
44. Опишите суть количественных методов принятия решений.
45. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

*Тема 5. Эффективность управленческих решений и контроль их реализации*

46. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
47. Методы повышения эффективности управленческих решений.
48. Критерии эффективности управленческих решений.

49. Управленческие решения и ответственность.
50. Организация контроля реализации управленческих решений.
51. Дать определение эффективности менеджмента.
52. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
53. Назовите факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
54. Перечислите субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя.
55. Укажите факторы, которые могут влиять на повышение спроса на продукцию и рентабельности компании.
56. Укажите типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейк-Моутона).
57. Укажите основные недостатки процесса коммуникации.
58. Дайте определение категории «материальная ответственность», раскройте ее сущность. 59. Укажите действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности.
60. Укажите задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.
61. Укажите принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля.

#### **Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины**

	Критерии оценивания	Итоговая оценка
Уровень 1. Недостаточный	Незнание значительной части программного материала, неумение даже с помощью преподавателя сформулировать правильные ответы на задаваемые вопросы, невыполнение практических заданий	Неудовлетворительно/Незачтено
Уровень 2. Базовый	Знание только основного материала, допустимы неточности в ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Удовлетворительно/зачтено
Уровень 3. Повышенный	Твердые знания программного материала, допустимые несущественные неточности при ответе на вопросы, нарушение логической последовательности в изложении программного материала, затруднения при решении практических задач	Хорошо/зачтено
Уровень 4. Продвинутый	Глубокое освоение программного материала, логически стройное его изложение, умение связать теорию с возможностью ее применения на практике, свободное решение задач и обоснование принятого решения	Отлично/зачтено

## 7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное программноинформационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows</li> <li>2. Microsoft Office</li> <li>3. Google Chrome</li> <li>4. Kaspersky Endpoint Security</li> <li>5. «Антиплагиат.ВУЗ»</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+</li> <li>2. <a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a> (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a> - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа)</li> <li>2. <a href="https://www.rsl.ru">https://www.rsl.ru</a> - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="https://link.springer.com">https://link.springer.com</a> - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа)</li> <li>4. <a href="https://zbmath.org">https://zbmath.org</a> - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)</li> </ol>
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a> - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"</li> <li>2. <a href="https://openedu.ru">https://openedu.ru</a> - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа)</li> <li>3. <a href="http://ecsocman.hse.ru/text/19188425/">http://ecsocman.hse.ru/text/19188425/</a></li> <li>4. <a href="http://www.gov.ru/">http://www.gov.ru/</a></li> <li>5. <a href="http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html">http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html</a> 6. <a href="https://netrika.ru/solution/portals">https://netrika.ru/solution/portals</a></li> </ol>
Материальнотехническое обеспечение	<p><b>Лекции:</b>  <b>3.2</b> Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации  <b>50</b> посадочных мест,  Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:  - комплекты учебной мебели,  - демонстрационное оборудование – проектор и компьютер  - учебно-наглядные пособия</p> <p>Список ПО на ноутбуках:  Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),  Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),  Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),  Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020)  Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)</p> <p><b>Практические занятия (Семинары):</b>  <b>2.4</b> Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации  <b>32</b> посадочных мест,  Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:  - комплекты учебной мебели,  - демонстрационное оборудование – проектор и компьютеры,</p>

- класс ПК, объединённых в локальную сеть, с выходом на эл.портал МФЮА  
 Список ПО на ноутбуках:  
 Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),  
 Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),  
 Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),  
 Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).  
 Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)  
 Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

**Групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль:**  
**2.6** Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

**26** посадочных мест,  
 Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:  
 - комплекты учебной мебели,  
 - демонстрационное оборудование – проектор и компьютеры,  
 - класс ПК, объединённых в локальную сеть, с выходом на эл.портал МФЮА  
 Список ПО на ноутбуках:  
 Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),  
 Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),  
 Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),  
 Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020).  
 Информационно-справочная система «Консультант – плюс» (Договор об информационной поддержке от 27 декабря 2013 года)  
 Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

**Промежуточная аттестация:**  
**3.2** Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации

**50** посадочных места,  
 Аудитория оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения:  
 - комплекты учебной мебели,  
 - демонстрационное оборудование – проектор и компьютер  
 - учебно-наглядные пособия

Список ПО на ноутбуках:  
 Microsoft Windows (Сублицензионный договор №Tr000153268 от 12-04-2017 Microsoft Imagine Premium Renewed Subscription 3 year),  
 Microsoft Office(Сублицензионный договор №Tr000235407 от 16-03-2018),  
 Google Chrome (Свободно распространяемое ПО),  
 Kaspersky Endpoint Security(стандартный Russian Edition 1000-1499 Node 2 year Education Renewal License от 20-09-2018 до 21-11-2020)  
 Браузер Спутник (Свободно распространяемое ПО)

## 8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
8.1 Основная литература								

8.1.1	Бережная О.В. Бережная Е.В.	Методы принятия управленческих решений	Северо-Кавказский федеральный университет	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62960.html">http://www.iprbookshop.ru/62960.html</a>	по логину и паролю
8.1.2	Глебова О.В.	Методы принятия управленческих решений	Вузовское образование	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/62071.html">http://www.iprbookshop.ru/62071.html</a>	по логину и паролю
8.1.3	Юкаева В.С. Зубарева Е.В. Чувикова В.В.	Принятие управленческих решений	Дашков и К	2016	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/60493.html">http://www.iprbookshop.ru/60493.html</a>	по логину и паролю
8.2 Дополнительная литература								
8.2.1	Бородачёв С.М.	Теория принятия решений	Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ	2014	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/69763.html">http://www.iprbookshop.ru/69763.html</a>	по логину и паролю
8.2.2	Карданская Н.Л.	Управленческие решения	ЮНИТИ-ДАНА	2017	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/71206.html">http://www.iprbookshop.ru/71206.html</a>	по логину и паролю
8.2.3	Рудычев А.А. Чинова Е.Н. Гавриловская С.П. Мясоедов Р.А. и др.	Методы принятия управленческих решений	Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ	2015	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/66664.html">http://www.iprbookshop.ru/66664.html</a>	по логину и паролю
8.2.6	Дресвянников В.А. Лосева О.В.	Управление человеческими ресурсами	Вузовское образование	2014	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/22644.html">http://www.iprbookshop.ru/22644.html</a>	по логину и паролю
8.2.7	Барлаков С.А. Моисеев С.И. Порядина В.Л.	Модели и методы в управлении и экономике с применением информационных технологий	Интермедия	2017	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/66793.html">http://www.iprbookshop.ru/66793.html</a>	по логину и паролю
8.2.8	Заозерская Л.А. Романова А.А.	Методы оптимальных решений	Омская юридическая академия	2015	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/49655.html">http://www.iprbookshop.ru/49655.html</a>	по логину и паролю
8.2.9	Островская В.Н. Дорина Е.Б. Воронцова Г.В. Момотова О.Н. и др.	Эволюция государственного управления в зарубежных странах	Северо-Кавказский федеральный университет	2014	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/63031.html">http://www.iprbookshop.ru/63031.html</a>	по логину и паролю
8.3 Периодические издания								
8.3.1		Ars administrandi. Искусство управления	Пермский государственный национальный исследовательский университет			-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/11588.html">http://www.iprbookshop.ru/11588.html</a>	по логину и паролю
8.3.2		Ekonomick? trendy	Sociosf?ra-CZ			-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/77487.html">http://www.iprbookshop.ru/77487.html</a>	по логину и паролю

8.3.3		Paradigmata pozn?n?	Sociosf?ra-CZ			-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/77473.html">http://www.iprbookshop.ru/77473.html</a>	по логину и паролю
-------	--	---------------------	---------------	--	--	---	---	--------------------

## **9. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

В МФЮА созданы специальные условия для получения высшего образования по образовательным программам обучающимися с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ).

Для перемещения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в МФЮА созданы специальные условия для беспрепятственного доступа в учебные помещения и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

При получении образования обучающимся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература. Также имеется возможность предоставления услуг ассистента, оказывающего обучающимся с ограниченными возможностями здоровья необходимую техническую помощь, в том числе услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Получение доступного и качественного высшего образования лицами с ограниченными возможностями здоровья обеспечено путем создания в университете комплекса необходимых условий обучения для данной категории обучающихся. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, размещена на сайте университета (<http://www.mfua.ru/sveden/objects/#objects>).

Для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата обеспечиваются и совершенствуются материально-технические условия беспрепятственного доступа в учебные помещения, столовую, туалетные, другие помещения, условия их пребывания в указанных помещениях (наличие пандусов, поручней, расширенных дверных проемов и др.).

Для адаптации к восприятию обучающимися инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушенным слухом справочного, учебного материала, предусмотренного образовательной программой по выбранным направлениям подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы, оповещающие о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагог смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих инвалидов и лиц с ОВЗ проводится за счет:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию инвалидами и лицами с ОВЗ с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой МФЮА по выбранной специальности, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;
- педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
- действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается; обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).



Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ определяется преподавателем в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ с учетом его индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Год начала подготовки студентов - 2019