

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования  
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»  
Документальная информация о владельце:  
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.03.2022 19:45:03  
Уникальный программный ключ:  
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94afcfdbbc652d927620ac07f8fdabb79  
Рассмотрено и одобрено на заседании учебно-методического совета

Протокол № 11 от 26.07.2021

Председатель совета

  
личная подпись

В.В. Шутенко  
инициалы, фамилия

**УТВЕРЖДАЮ**

Проректор по учебной работе

  
личная подпись

В.В. Шутенко  
инициалы, фамилия

« 26 » июля 2021 г.

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(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	4	4

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2021

## 1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины	Освоение знаний, формулировка умений и выработка навыков по применению методик, моделей, алгоритмов и методов обоснования, принятия и реализации управленческих решений для достижения профессиональных целей и задач по государственному и муниципальному управления применительно к государственной и муниципальной службе
Задачи дисциплины	<ul style="list-style-type: none"> <li>- изучить сущность, типологию и роль управленческих решений в процессе управления на предприятии;</li> <li>- изучить особенности основных этапов процесса принятия и реализации управленческих решений в процессе управления на предприятии;</li> <li>- освоить основы моделирования процессов принятия решений в процессе управления на предприятии;</li> <li>- научиться применять модели, критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности в процессе управления на предприятии;</li> <li>- научиться оценивать эффективность управленческих решений и обеспечивать контроль их реализации в процессе управления на предприятии;</li> <li>- сформулировать умения и выработать навыки по практическому применению управленческих решений для достижения профессиональных целей и задач применительно к государственной и муниципальной службе.</li> </ul>

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	<p>Математика          Правоведение          Психология          Теория организации          Теория управления</p>
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	<p>Государственная и муниципальная служба          Документационное обеспечение государственной и муниципальной службы          Маркетинг          Маркетинг территорий          Организация государственных предприятий          Организация документооборота на государственной и муниципальной службе          Организация и контроль на государственной и муниципальной службе          Планирование и проектирование организаций          Принятие и исполнение государственных решений          Прогнозирование и планирование          Региональное управление и территориальное планирование          Технологии и механизмы государственного управления          Управление проектами          Управление проектами на государственной и муниципальной службе          Управление человеческими ресурсами на государственной и муниципальной службе</p>

## 3. Требования к результатам освоения дисциплины

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

Индикатор	Название	Планируемые результаты обучения	ФОС
УК10 Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности			
УК-10.1	Знать: основные документы, регламентирующие финансовую грамотность в профессиональной деятельности; источники финансирования профессиональной деятельности; принципы планирования экономической деятельности; критерии оценки затрат и обоснованности экономических решений	обладает знанием методологии, способов и алгоритмов обоснования, разработки и реализации управленческих решений; знанием технологий и принципов планирования деятельности по принятию и реализации управленческих решений; знанием критериев эффективности и алгоритмов обоснования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений; знанием методов обоснования затрат на выполнение управленческих решений; знанием источников финансирования для обеспечения реализации управленческих решений	Тест
УК-10.2	Уметь: обосновывать принятие экономических решений в различных областях жизнедеятельности на основе учета факторов эффективности; планировать деятельность с учетом экономически оправданных затрат, направленных на достижение результата	обладает умением применять технологии, способы и алгоритмы обоснования, разработки и реализации управленческих решений; умением использовать технологии и принципы планирования деятельности по принятию и реализации управленческих решений; умением формулировать критерии эффективности и применять алгоритмы обоснования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений; умением применять методы обоснования затрат на выполнение управленческих решений; умением осуществлять поиск источников финансирования для обеспечения реализации управленческих решений	Презентация
УК-10.3	Владеть: методикой анализа, расчета и оценки экономической целесообразности планируемой деятельности (проекта), его финансирования из внебюджетных и бюджетных источников	владеет навыками применения технологий, способов и алгоритмов обоснования, разработки и реализации управленческих решений; навыками использования технологий и принципов планирования деятельности по принятию и реализации управленческих решений; навыками формулирования критериев эффективности и применения алгоритмов обоснования, оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений; навыками применения методов обоснования затрат на выполнение управленческих решений; навыками поиска источников финансирования для обеспечения реализации управленческих решений	Кейс
ОПК2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов			

ОПК-2.1	Знать: управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	обладает знанием технологий и методов разработки и реализации управленческих решений на основе анализа внешней и внутренней среды организации, диагностирования проблем и формулирования ограничений при разработке альтернативных вариантов управленческих решений; знанием механизмов и инструментов организации, регулирования и реализации управленческих решений для достижения целей и задач государственного и муниципального управления на государственной и муниципальной службе	Тест
ОПК-2.2	Уметь: разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	обладает умением применять технологии и методы разработки и реализации управленческих решений на основе анализа внешней и внутренней среды организации, диагностирования проблем и формулирования ограничений при разработке альтернативных вариантов управленческих решений; умением использовать механизмы и инструменты организации, регулирования и реализации управленческих решений для достижения целей и задач государственного и муниципального управления на государственной и муниципальной службе	Презентация
ОПК-2.3	Владеть: методами разработки и реализации управленческих решений, мер регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	владеет навыками применения технологий и методов разработки и реализации управленческих решений на основе анализа внешней и внутренней среды организации, диагностирования проблем и формулирования ограничений при разработке альтернативных вариантов управленческих решений; владеет навыками использования механизмов и инструментов организации, регулирования и реализации управленческих решений для достижения целей и задач государственного и муниципального управления на государственной и муниципальной службе	Кейс
ПК1 Способен осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявление причинно-следственных связей для реализации управленческих решений в профессиональной деятельности			

ПК-1.1	Знать: основные методы осуществления сбора и анализа экономических процессов на микро- и макроуровне и выявления причинно-следственных связей для реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	обладает знанием методик выявления, сбора, анализа и оценки информации об экономических процессах на микро- и макроуровне для и получения данных о среде принятия решения решений; обладает знанием методов выявления причинно-следственных связей по результатам анализа среды принятия решения для обоснования и разработки вариантов управленческих решений; обладает знанием технологий выявления причинно-следственных связей между факторными и результативными показателями, необходимых для разработки критериев и ограничений при сравнении и выборе вариантов управленческих решений	Тест
ПК-1.2	Уметь: осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне и выявление причинно-следственных связей для реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	обладает умением осуществлять мониторинг экономических процессов на микро- и макроуровне для и получения данных о среде принятия решения решений; обладает умением выявлять причинно-следственные связи по результатам анализа среды принятия решения для обоснования и разработки вариантов управленческих решений; обладает умением выявления причинно-следственных связей между факторными и результативными показателями, необходимыми для разработки критериев и ограничений при сравнении и выборе вариантов управленческих решений	Эссе
ПК-1.3	Владеть: навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне и выявления причинно-следственных связей для реализации управленческих решений в профессиональной деятельности	владеет навыками осуществления мониторинга экономических процессов на микро- и макроуровне для и получения данных о среде принятия решения решений; навыками выявления причинно-следственных связей по результатам анализа среды принятия решения для обоснования и разработки вариантов управленческих решений; владеет навыками выявления причинно-следственных связей между факторными и результативными показателями, необходимыми для разработки критериев и ограничений при сравнении и выборе вариантов управленческих решений	Кейс
<p>ПК5 Способен использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; готов к реализации проектов с использованием современных инновационных технологий в области государственного и муниципального управления</p>			

ПК-5.1	Знать: основные современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; современные инновационные технологии в области государственного и муниципального управления	обладает знанием современных методов контроля и оценки качества, эффективности и результативности управленческих решений; знанием полномочий и ответственности лиц, принимающих управленческие решения; знанием методов и способов повышения эффективности управленческих решений посредством воздействия на лиц, принимающих и реализующих управленческие решения	Тест
ПК-5.2	Уметь: применять современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; использовать современные инновационные технологии в области государственного и муниципального управления при реализации проектов	обладает умением применять современные методы контроля и оценки качества, эффективности и результативности управленческих решений; умением делегировать полномочия и определять ответственность лиц, принимающих управленческие решения; умением применять методы и способов повышения эффективности управленческих решений посредством воздействия на лиц, принимающих и реализующих управленческие решения	Презентация
ПК-5.3	Владеть: современными методами управления проектом, направленными на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; современными инновационными технологиями в области государственного и муниципального управления	владеет навыками использования современных методов контроля и оценки качества, эффективности и результативности управленческих решений; навыками делегирования полномочий и определения ответственности лиц, принимающих управленческие решения; навыками применения методов и способов повышения эффективности управленческих решений посредством воздействия на лиц, принимающих и реализующих управленческие решения	Кейс

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Индикаторы
---	---------------	------------	------------	------------

1.	Сущность и роль управленческих решений в процессе управления	<p>Понятие управления, функции управления.</p> <p>Понятие проблемы и проблемной ситуации.</p> <p>Понятие, сущность и свойства управленческого решения.</p> <p>Роль управленческого решения в процессе управления.</p> <p>Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-2.1</p> <p>ОПК-2.2</p> <p>ОПК-2.3</p> <p>ПК-1.1</p> <p>ПК-1.2</p> <p>ПК-1.3</p> <p>ПК-5.1</p> <p>ПК-5.2</p> <p>ПК-5.3</p>
2.	Типология управленческих решений	<p>Классификация управленческих решений.</p> <p>Типология процессов принятия решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-2.1</p> <p>ОПК-2.2</p> <p>ОПК-2.3</p> <p>ПК-1.1</p> <p>ПК-1.2</p> <p>ПК-1.3</p> <p>ПК-5.1</p> <p>ПК-5.2</p> <p>ПК-5.3</p>
3.	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений	<p>Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений.</p> <p>Ограничения и критерии принятия решений.</p> <p>Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-2.1</p> <p>ОПК-2.2</p> <p>ОПК-2.3</p> <p>ПК-1.1</p> <p>ПК-1.2</p> <p>ПК-1.3</p> <p>ПК-5.1</p> <p>ПК-5.2</p> <p>ПК-5.3</p>
4.	Условия и факторы качества управленческих решений	<p>Понятие качества управленческих решений.</p> <p>Факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Цели и критерии оценки качества управленческих решений.</p> <p>Условия обеспечения качества управленческих решений.</p> <p>Психология личности в системе разработки управленческих решений.</p>	<p>9.2.1,</p> <p>9.2.2,</p> <p>9.2.3,</p> <p>9.2.4,</p> <p>9.2.5,</p> <p>9.1.1,</p> <p>9.1.2,</p> <p>9.1.3,</p> <p>9.1.4</p>	<p>УК-10.1</p> <p>УК-10.2</p> <p>УК-10.3</p> <p>ОПК-2.1</p> <p>ОПК-2.2</p> <p>ОПК-2.3</p> <p>ПК-1.1</p> <p>ПК-1.2</p> <p>ПК-1.3</p> <p>ПК-5.1</p> <p>ПК-5.2</p> <p>ПК-5.3</p>

5.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	<p>Организационные основы разработки управленческих решений. Формализация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Системный аспект процесса разработки управленческих решений. Парадигмы разработки управленческих решений.</p> <p>Методологический аспект процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
6.	Моделирование процессов принятия решений	<p>Процесс принятия решений. Модели теории принятия решений.</p> <p>Модели и критерии принятия управленческих решений.</p> <p>Моделирование процессов принятия управленческих решений.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
7.	Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности	<p>Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).</p> <p>Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.</p> <p>Количественные методы принятия решений.</p> <p>Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
8.	Эффективность управленческих решений	<p>Эффективность управленческих решений.</p> <p>Методы повышения эффективности управленческих решений.</p> <p>Критерии эффективности управленческих решений.</p> <p>Управленческие решения и ответственность.</p>	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

9.	Контроль реализации управленческих решений	Основы контроля реализации управленческих решений. Разработка и контроль реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3
10.	Управленческие решения и ответственность	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.	9.2.1, 9.2.2, 9.2.3, 9.2.4, 9.2.5, 9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.1.4	УК-10.1 УК-10.2 УК-10.3 ОПК-2.1 ОПК-2.2 ОПК-2.3 ПК-1.1 ПК-1.2 ПК-1.3 ПК-5.1 ПК-5.2 ПК-5.3

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

**Форма обучения: очная, 3 семестр**

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	5	1	0	4	6
2.	5	1	0	4	6
3.	5	2	0	3	5
4.	5	2	0	3	5
5.	6	2	0	4	5
6.	6	2	0	4	5
7.	6	2	0	4	5
8.	6	2	0	4	5
9.	5	2	0	3	6
10.	5	2	0	3	6
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
<b>Итого</b>	58	18	0	36	86

**Форма обучения: очно-заочная, 4 семестр**

№	Контактная	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная

	работа	занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	работа
1.	3	2	0	1	7
2.	3	2	0	1	7
3.	4	2	0	2	7
4.	4	2	0	2	7
5.	4	2	0	2	7
6.	4	2	0	2	7
7.	4	2	0	2	7
8.	4	2	0	2	7
9.	3	1	0	2	8
10.	3	1	0	2	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	40	18	0	18	104

#### Форма обучения: заочная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	1	0	0	10
2.	1	1	0	0	10
3.	2	1	0	1	9
4.	1	0	0	1	9
5.	2	1	0	1	9
6.	1	1	0	0	10
7.	1	0	0	1	9
8.	1	1	0	0	10
9.	1	0	0	1	10
10.	1	0	0	1	10
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	16	6	0	6	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, программно-информационным 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;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

### Тест для формирования «ОПК-2.1»

Вопрос №1 .

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 №2 .

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 №3 .

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 №4 .

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 №5 .

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

*Варианты ответов:*

1. Модель «мусорной корзины»
2. Deskриптивные (описательные) модели
3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума

**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

### Презентация для формирования «ОПК-2.2»

1. Методы изучения проблемных ситуаций.
2. Управленческое решение в системе управления.
3. Этапы подготовки управленческого решения.
4. Интуитивные управленческие решения.
5. Компромисс как универсальный способ управления.
6. Общая теория управления.
7. Приемы изучения проблемных ситуаций.
8. Роль и значение управленческого решения.
9. Организация управления предприятием.
10. Этапы реализации управленческих решений.
11. Целевая ориентация при принятии управленческих решений: сущность и проблемы.
12. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
13. Стратегическое планирование как основа принятия управленческих решений.
14. Критерии принятия решений в корпоративном управлении.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Кейс для формирования «ОПК-2.3»

Принятие альтернативных решений. Один из государственных подшипниковых заводов столкнулся с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития. Аналитиками рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования завода при сохранении традиционных технологий производства. Второй – в достаточно кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата и одновременно резкое сокращение занятости работающих на заводе специалистов.

Проблема: Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии подшипникового завода.

Вопросы:

Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### 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 «ОПК-2.3»**

Международная сеть ресторанов быстрого обслуживания «Макдональдс» одной из устойчивых черт развития имеет жесткую специализацию. В состав сети «Макдональдс» входят только рестораны. Намериваясь прийти в Россию, «Макдональдс» также рассчитывала открыть ресторанов. Однако она изменила традиции и провела диверсификацию своей деятельности. Сначала был построен завод по производству сыра, гамбургеров, булочек и других традиционных компонентов меню ресторанов «Макдональдс». Позже фирма начала строительство офисного билдинга, эксплуатация которого станет одним из ее бизнесов.

Вопросы:

Объясните такое поведение фирмы «Макдональдс» в России с точки зрения ее стратегических приоритетов и определите тип ее стратегии.

### **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
---------	---

### Тест для формирования «ПК-1.1»

Вопрос №1 .

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 №2 .

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 №3 .

\_\_\_\_\_ 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 №4 . Признак косвенного влияния внешней среды - это:

*Варианты ответов:*

1. интенсивность;
2. неравномерность;
3. наличие промежуточных звеньев между средой и организацией;
4. продолжительность.

Вопрос №5 . Ситуация для управления которой необходимо использовать модели управления запасами - это:

Варианты ответов:

1. превышение фактического объема готовой продукции на складе нормативного уровня;
2. установление конкурентами депинговых цен;
3. несоответствие количества телефонных линий и спроса на услуги телефонной связи;
4. необходимость оптимизации структуры производственной программы, при заданном объеме ресурсов.

### 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

### Эссе для формирования «ПК-1.2»

1. Анализ условий и факторов повышения качества управленческих решений.
2. Проблема типологии управленческих решений.
3. Разработка информационного обеспечения управленческих решений.
4. Современные компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.
5. Интеллектуальные системы делового общения: современное состояние и перспективы развития.
6. Стратегическая ориентация управленческих решений.
7. Современный отечественный и зарубежный опыт анализа альтернативных вариантов решений.
8. Использование методов прогнозирования управленческих решений в целях совершенствования системы менеджмента.
9. Проблема эффективности управленческих решений.
10. Стиль и методы принятия решений современным руководителем.
11. Проблема неопределённости и риска в подготовке и принятии управленческих решений.
12. Отечественный и зарубежный опыт компаний в области снижения степени риска.
13. Разработка технологии принятия решений в условиях риска.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Тема эссе нераскрыта, отсутствует связь между частями работы; выводы не вытекают из основной части
Удовлетворительно	Тема раскрывается не полностью, допущены отклонения от нее или отдельные ошибки в изложении фактического материала; обнаруживается недостаточное умение делать выводы и обобщения; материал излагается достаточно логично, но имеются отдельные нарушения последовательности выражения мыслей; выводы не полностью соответствуют содержанию основной части

Хорошо	Достаточно полно и убедительно раскрывается тема с незначительными отклонениями от нее; обнаруживаются хорошие знания материала и умение пользоваться ими для обоснования своих мыслей, а также делать выводы и обобщения; логическое и последовательное изложение текста работы; написано правильным литературным языком, стилистически соответствует содержанию; имеются единичные фактические неточности, незначительные нарушения последовательности в изложении мыслей; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части
Отлично	Содержание работы полностью соответствует теме; глубоко и аргументировано раскрывается тема, что свидетельствует об отличном знании проблемы и дополнительных материалов, необходимых для ее освещения; стройное, логическое и последовательное изложение мыслей; написано правильным литературным языком и стилистически соответствует содержанию; заключение содержит выводы, логично вытекающие из содержания основной части

### Кейс для формирования «ПК-1.3»

Гостиничный комплекс «Приветливый берег» осуществляет свою деятельность в трех основных направлениях: предоставление услуг временного проживания, оказание оздоровительных и лечебных медицинских услуг, услуги общественного питания.

Для качественного обслуживания потребителей и осуществления основных хозяйственных процессов гостиничный комплекс оснащен необходимым современным оборудованием и хозяйственным инвентарем.

Вопросы:

1. Определите показатели качества в сфере услуг, предоставляемых гостиницей.
2. На каких стандартах качества данные услуги должны базироваться.
2. Дайте характеристику методов стратегического анализа, используемых для изучения спроса потенциальных потребителей и оценки качества гостиничных услуг, которые необходимо применить в гостиничном комплексе «Приветливый берег»

### 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 «ПК-1.3»**

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

### **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

### **Тест для формирования «ПК-5.1»**

Вопрос №1 .

Как следует отнестись к накоплению информации о проблеме?

*Варианты ответов:*

1. Чем больше информация, тем лучше
2. избыточный объем информации – залог успеха
3. Избыток информации также вреден, как и ее недостаток
4. Получение максимума информации о проблеме – обязанность руководителя

Вопрос №2 .

На что в первую очередь должна опираться система контроля качества на современном предприятии?

*Варианты ответов:*

1. На четко определенные нормы и допущения для конкретных процессов
2. На оценку качества продукции рабочими в ходе производственного процесса
3. На жесткий аппарат контроля на выходе продукции
4. На проверку готовой продукции

Вопрос №3 . От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения

*Варианты ответов:*

1. Специфики деятельности организации
2. Организационной структурой
3. Внутренней культуры
4. Внешней среды

Вопрос №4 . При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:

*Варианты ответов:*

1. Повысит качество управленческого решения.
2. Повысит надежность управленческого решения.
3. Повысит эффективность управленческого решения
4. Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения

Вопрос №5 . Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:

*Варианты ответов:*

1. Только руководитель организации.
2. Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
3. Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
4. Элементы системы менеджмента

#### **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

#### **Презентация для формирования «ПК-5.2»**

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.
10. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе

#### **Критерии оценки выполнения задания**

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

Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Кейс для формирования «ПК-5.3»

На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями. У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО. Вопрос: Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

### 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 «ПК-5.3»**

В течение первого месяца после того, как Николай Иванов был назначен руководителем лаборатории химического анализа, он решил провести собрание персонала, чтобы довести до каждой цели организации и подразделения. От своего управляющего, Михаила Сидорова, он знал, что это будет первое официальное собрание подразделения, поэтому он пригласил Михаила Сидорова для поддержки в случае возникновения вопросов.

Первым вопросом совещания стал вопрос о цели подразделения. Николай Иванов сказал, что она состоит в том, «чтобы обеспечить своевременную и качественную проверку всех веществ, присылаемых к нам». Он попросил сотрудников обдумать и сказать, считают ли они это целью своей группы. Все согласились, Николай Иванов раскрыл несколько целей, которых он хотел бы, чтобы подразделение достигло в наступающем году: 1. Увеличить следующим летом штат на два человека; 2. В следующем месяце заменить старые центрифуги; 3. В январе следующего года компьютеризировать регистрацию персональных данных.

После ответов на многие вопросы Николай знал, что имеет поддержку персонала в работе по достижению этих целей. Наконец, встал вопрос о приоритетах. В лаборатории не существовало установленных, организованных приоритетов. Каждый работал по личной системе приоритетов, делал в первую очередь то, что ему больше нравилось. Вскоре группа достигла согласия: высший приоритет должен быть дан чрезвычайным заявкам, затем анализам крови, а затем – в том порядке, в котором они поступают. Когда эти указания были составлены и согласованы, каждый из сотрудников почувствовал облегчение, поверив, что теперь все пойдет более гладко, если все они будут придерживаться новых указаний о приоритетах.

Вопрос:

1. Когда Иванов Николай созвал совещание, он пригласил Михаила Сидорова. Какова была причина этого приглашения? Что могло бы сказать персоналу присутствие Михаила?
2. Почему каждая организация должна согласовать процедуры и приоритеты? Что случается, когда сотрудники следуют своей собственной системе приоритетов?
3. Как Вы думаете, часто ли сотрудники знают цели своего руководителя? Если бы Вы были на месте Николая, поделились бы вы с группой тем, какие проекты вы бы хотели завершить в наступающем году?

### 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

Вопрос №1 .

"Проблемное" свойство управленческого решения - это:

*Варианты ответов:*

1. срочность
2. плановость
3. актуальность
4. последовательность разработки
5. многовариантность

Вопрос №2 .

Системное свойство управленческого решения - это:

*Варианты ответов:*

1. коллегиальность
2. плановость
3. комплексность
4. актуальность

Вопрос №3 .

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 №4 .

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 №5 .

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

### 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

### Презентация для формирования «УК-10.2»

1. Управленческое решение в системе управления.
2. Этапы подготовки управленческого решения.
3. Интуитивные управленческие решения.
4. Компромисс как универсальный способ управления.
5. Общая теория управления.
6. Приемы изучения проблемных ситуаций.
7. Роль и значение управленческого решения.
8. Организация управления предприятием.
9. Этапы реализации управленческих решений.
10. Целевая ориентация при принятии управленческих решений: сущность и проблемы.
11. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
12. Стратегическое планирование как основа принятия управленческих решений.
13. Критерии принятия решений в корпоративном управлении.
14. Методы изучения проблемных ситуаций.
15. Качественные методы при анализе альтернатив управленческих решений.
16. Количественные методы при анализе альтернатив управленческих решений.
17. Управление человеческими ресурсами: особенности, методы и перспективы развития.

### Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	В презентации не раскрыто содержание представляемой темы; имеются фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки. Не представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем не соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Удовлетворительно	Презентация включает менее 8 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, нечетко определена структура презентации, имеются содержательные, орфографические и стилистические ошибки (более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Хорошо	Презентация включает менее 12 слайдов основной части. В презентации не полностью раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, имеются незначительные содержательные, орфографические и стилистические ошибки (не более трех), представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем в полной мере соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении
Отлично	Презентация включает не менее 12 слайдов основной части. В презентации полностью и глубоко раскрыто содержание представляемой темы, четко определена структура презентации, отсутствуют фактические (содержательные), орфографические и стилистические ошибки, представлен перечень источников. Цветовые, шрифтовые решения, расположение текстов и схем соответствуют требованиям реализации принципа наглядности в обучении

### Кейс для формирования «УК-10.3»

Вы узнали, что конкурент разработал новый гостиничный продукт, который безусловно будет

пользоваться спросом на рынке в предстоящем сезоне. Конкурент устраивает презентацию этого продукта в узком кругу для работников своей гостиничной цепи на обучающем семинаре. Вы можете отправить на этот семинар «своего» человека.

Вопросы:

- 1.Обоснуйте,на какие составляющие нового туристического продукта,предлагаемого конкурентом,в первую очередь необходимо обращать внимания.
- 2.Обоснуйте, в чем заключаются базовые конкурентные преимущества в сфере гостиничного продукта и гостиничных услуг в гостиничном бизнесе.
3. Обоснуйте,какие показатели гостиничного продукта для оценки конкурентных преимуществ гостиницы необходимо оценивать.
- 4.Объясните,какие методы конкурентного анализа Вы будете применять для оценки состояния конкуренции на рынке,на котором находится Ваша гостиница.
- 5.Поясните,какие виды конкурентных стратегий используются на рынке гостиничными предприятиями.

### 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 «УК-10.3»

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича.

Вопросы:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).
2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.
3. Определите “дерево целей” и на основе его “дерево решений”.
4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:
  - по степени влияния на будущее организации;
  - по времени реализации;
  - по степени обязательности исполнения;
  - по широте охвата;
  - по содержанию;
  - по какому-либо другому критерию.
5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

### 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 и роль управленческих решений в процессе управления*

1. Определение управления, функции управления.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации.
3. Основные элементы описания проблемной ситуации
4. Суть и виды проблемной ситуации.
5. Категория «Управленческое решение как процесс».
6. Теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.

#### *Тема 2. Типология управленческих решений*

7. Понятие, сущность управленческих решений.
8. Свойства управленческого решения.
9. Классификация видов управленческих решений.
10. Требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
11. Роль управленческого решения в процессе управления.
12. Классификация управленческих решений по технологии разработки решения.
13. Правовая сущность управленческих решений.

#### *Тема 3. Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений*

14. Понятие и структура управленческого решения.

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

*Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений*

23. Определение качества управленческих решений.
24. Факторы, определяющие качество управленческих решений.
25. Критерии оценки качества управленческих решений.
26. Основные условия обеспечения качества управленческих решений.
27. Роль психология личности в системе разработки управленческих решений.

*Тема 5. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

28. Организационные основы разработки управленческих решений.
29. Суть формализации процесса разработки управленческого решения.
30. Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.
31. Понятие системного аспекта процесса разработки управленческих решений.
32. Парадигмы разработки управленческих решений.
33. Суть методологического аспекта процесса разработки управленческих решений.
34. Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.

*Тема 6. Моделирование процессов принятия решений*

35. Стадии процесса принятия решений.
36. Основные модели теории принятия решений.
37. Последствия использования модели «мусорного ящика».
38. Два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
39. Модели и критерии принятия управленческих решений.
40. Моделирование процессов принятия управленческих решений.
41. Этапы, на которых происходит использование моделирования в процессе принятия решения
42. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений
43. Основные требования к моделям управленческих решений, используемым в процессе управления.

*Тема 7. Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности*

44. Качественные и количественные методы принятия решений.
45. Сущность неопределенности и риска.
46. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
47. Качественные методы принятия решений.
48. Количественные методы принятия решений.
49. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней
50. и внешней среды.
51. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
52. Пути достижения повышения качества при принятии управленческих решений.
53. Суть количественных методов принятия решений.
54. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

*Тема 8. Эффективность управленческих решений*

55. Эффективность управленческих решений (понятие, сущность).
56. Методы повышения эффективности управленческих решений.
57. Критерии эффективности управленческих решений.

58. Управленческие решения и ответственность.
59. Организация контроля реализации управленческих решений.
60. Определение эффективности менеджмента.
61. Показатели, с помощью которых оцениваются управленческие решения как результат управленческой деятельности менеджеров.
62. Факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
63. Субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя при принятии им управленческого решения
64. Типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейка-Моутона).
65. Основные недостатки процесса коммуникации, возникающие при принятии управленческих решений.
66. Действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности для реализации управленческого решения.
67. Задачи руководителя при выполнении определенных целей организации.
68. Принципы, при соблюдении которых может быть обеспечена минимизация отрицательных психологических последствий контроля

#### *Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

69. Контроль реализации управленческих решений.
70. Разработка и контроль реализации управленческих решений.
71. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
72. Информационно-управляющие системы в планирование и контроле.

#### *Тема 10. Управленческие решения и ответственность*

73. Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческих решений.
74. Сущность ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
75. Виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
76. Регламентное управление и разделение ответственности.
77. Определение нравственной ответственности руководителя.

### **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 и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)</li> <li>4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)</li> <li>5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)</li> <li>6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)</li> </ol>
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)</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.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html">http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html</a></li> <li>5. <a href="https://www.gd.ru/articles/9541-upravlencheskie-resheniya---metody-prinyatiya-protsessy-razrabotki-i-otsenki">https://www.gd.ru/articles/9541-upravlencheskie-resheniya---metody-prinyatiya-protsessy-razrabotki-i-otsenki</a></li> </ol>
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

## 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
9.1 Основная литература								
9.1.1	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

9.1.2	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
9.1.3	Балдин К.В. Воробьев С.Н. Уткин В.Б.	Управленческие решения	Дашков и К	2018	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85644.html">http://www.iprbookshop.ru/85644.html</a>	по логину и паролю
9.1.4	Попов В.П. Крайнюченко И.В.	Разработка управленческих решений (многомерный подход)	Ай Пи Эр Медиа	2019	учебник	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85750.html">http://www.iprbookshop.ru/85750.html</a>	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	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
9.2.2	Волкова Л.В.	Методы принятия управленческих решений (педагогический аспект)	Пермский государственный гуманитарно-педагогический университет	2018	учебно-методическое пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/86367.html">http://www.iprbookshop.ru/86367.html</a>	по логину и паролю
9.2.3	Кнышов А.В.	Методы принятия управленческих решений	Российская таможенная академия	2018	практикум	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/93196.html">http://www.iprbookshop.ru/93196.html</a>	по логину и паролю
9.2.4	Самков Т.Л.	Методы принятия управленческих решений	Новосибирский государственный технический университет	2019	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/98794.html">http://www.iprbookshop.ru/98794.html</a>	по логину и паролю
9.2.5	Генералова С.В.	Методы и модели разработки и принятия управленческих решений	Ай Пи Ар Медиа	2020	учебное пособие	-	<a href="http://www.iprbookshop.ru/97409.html">http://www.iprbookshop.ru/97409.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.