

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна Государственное образовательное автономное учреждение

Должность: Ректор высшего образования Курской области

Дата подписания: 26.09.2023 «Курская академия государственной и муниципальной службы»

Уникальный программный ключ:

4cf44b5e98f1c61f6308024618d0721f35c8a592b415ec4755cc805a1a2d739deb Кафедра государственного, муниципального управления и права

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по

учебно-методическому

обеспечению

Никитина Е.А.

(подпись, ФИО)

« 30 » августа 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль): Государственное и муниципальное управление

Уровень подготовки: бакалавриат

Форма обучения: очная, заочная

Год начала подготовки по УП: 2020

© Снедкова Ю.П., 2023.

© Курская академия государственной и муниципальной службы, 2023.

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» - освоение системы научных знаний, которая составляет теоретические и практические основы проведения расчетов с целью выявления оптимальных решений при подготовке и реализации проектов и оценки результатов проектной деятельности, подготовка к участию в разработке и реализации проектов в области государственного и муниципального управления. Большое внимание уделено изучению современных технологий выработки, принятия и реализации управленческого решения, позволяющих осуществить эффективное управление организацией в сложной, постоянно изменяющейся экономической обстановке.

2. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- понятие и принципы теории принятия управленческих решений;
- методы принятия управленческих решений;

уметь:

- анализировать социально – значимые проблемы и процессы, владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования
- определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
 - выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения
 - принимать решения в условиях неопределенности и рисков
 - применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
 - определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения

владеть:

- навыками разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы;
- адекватными инструментами и технологиями регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»:

ПК-1 – умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

ПК-5 – умение разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях;

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является обязательной дисциплиной вариативной части Б1.В.ОД1 цикла ОПОП направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» поддерживает межпредметные связи с дисциплинами «Математика», «Информационные технологии в управлении», «Система государственного и муниципального управления».

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся

4.1 Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в зач. ед.(часах)	
	3 семестр	Всего
Общая трудоемкость	5(180)	5(180)
Контактная работа	2 (72)	2 (72)
лекции	1 (36)	1 (36)
практические (семинарские) занятия	1 (36)	1 (36)
Самостоятельная работа	2 (72)	2 (72)
Контроль	1 (36)	1 (36)
Контрольные формы	Экзамен	Экзамен

4.2 Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в зач. ед.(часах)	
	3 курс	Всего
Общая трудоемкость	5 (180)	5 (180)
Контактная работа	0,4 (14)	0,4 (14)
лекции	0,2 (6)	0,2 (6)
практические (семинарские) занятия	0,2 (8)	0,2 (8)
Самостоятельная работа	4,25 (157)	4,25 (157)
Контроль	0,25 (9)	0,25 (9)
Контрольные формы	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

5.1 Очная форма обучения

№	Наименование раздела (темы)	Всего часов в трудоемкости	В том числе контактная работа				Сам. работа (инд.) работа
			Всего	Лекций	Практ. занятий	Лабор. занятий	
1.	Принятие управленческих решений: основные понятия.	11	4	2	2	-	7
2.	Целеполагание при принятии решений.	11	4	2	2	-	7
3.	Принятие управленческих решений: основные этапы	11	4	2	2	-	7
4.	Диагностика проблемы как основа принятия управленческих решений.	11	4	2	2	-	7
5.	Прогноз и прогнозирование в	15	8	4	4	-	7

	процессе принятия управленческих решений						
6.	Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений	15	8	4	4	-	7
7.	Оценка эффективности управленческих решений	14	8	4	4	-	6
8.	Оптимизационная модель принятия решений. Критериальные методы принятия управленческих решений	14	8	4	4	-	6
9.	Аналитические методы принятия управленческих решений	14	8	4	4	-	6
10	Эвристические методы принятия управленческих решений	14	8	4	4	-	6
11	Организация процесса принятия управленческих решений	14	8	4	4	-	6
	Контроль (экзамен)	36					
Итого		180	72	36	36	-	72

5.2 Заочная форма обучения

№	Наименование раздела (темы)	Всего часов в трудоемкости	В том числе контактная работа				Сам. работа (инд.) работа
			Всего	Лекций	Практ. занятий	Лабор. занятий	
1.	Принятие управленческих решений: основные понятия.	16	2	2	-	-	14
2.	Целеполагание при принятии решений.	16	2	2	-	-	14
3.	Принятие управленческих решений: основные этапы	16	2	2	-	-	14
4.	Диагностика проблемы как основа принятия управленческих решений.	16	2	-	2	-	14
5.	Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	16	2	-	2	-	14
6.	Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений	16	2	-	2	-	14

7.	Оценка эффективности управленческих решений	16	2	-	2	-	14
8.	Оптимизационная модель принятия решений. Критериальные методы принятия управленческих решений	14	-	-	-	-	14
9.	Аналитические методы принятия управленческих решений	14	-	-	-	-	14
10	Эвристические методы принятия управленческих решений	14	-	-	-	-	14
11	Организация процесса принятия управленческих решений	17	-	-	-	-	17
	Контроль (экзамен)	9					
Итого		180	14	6	8	-	157

5.3 Содержание семинарских (практических) занятий

Семинарское занятие № 1.

Тема «Принятие управленческих решений: основные понятия»

1. Принятие управленческого решения: понятие и роль в системе менеджмента
2. Требования к управленческому решению
3. SWOT-анализ среды принятия управленческих решений
4. Процедура оценки сильных и слабых сторон
5. Методы анализа внешней (PEST-анализ) и внутренней (ПриМ-анализ) среды

Форма проведения и контроля: устный опрос, тестирование, презентации

Семинарское занятие №2.

Тема «Целеполагание при принятии решений»

1. Управление по целям. Роль миссии организации в выборе цели.
2. Построение дерева целей
3. SMART-анализ в процессе разработки управленческого решения
4. Типовые ошибки при постановке целей

Форма проведения и контроля: устный опрос

Семинарское занятие №3.

Тема «Принятие управленческих решений: основные этапы»

1. Разработка управленческих решений как социальная технология
2. Основные процедуры и операции разработки и реализации управленческих решений.
3. Технологии принятия решений в различных видах менеджмента

Форма проведения и контроля: устный опрос

Семинарское занятие №4.

Тема «Диагностика проблемы как основа принятия управленческих решений».

1. Диагностика проблемы.
2. Понятие проблемы и проблемной ситуации
3. Организационная задача и проблема

Форма проведения и контроля: устный опрос

Семинарское занятие №5.

Тема «Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений».

1. Виды прогнозов.
2. Период упреждения
3. Сущность экстраполяционных методов прогнозирования.
4. Определение тренда.
5. Контроль качества прогнозных исследований

Форма проведения и контроля: устный опрос, тестирование, презентации

Семинарское занятие №6.

Тема «Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений»

1. Формально-логические и математические методы разработки управленческих решений
2. Методы исследования операций.
3. Системный анализ.
4. Системы Поддержки Принятия Решений
5. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании жизнеспособных систем
6. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании критических систем
7. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании мягких систем
8. Методы разработки управленческих решений ориентированные на будущее
9. Метод стратегических предположений
10. Метод интерактивного планирования

Форма проведения и контроля: устный опрос, презентации

Семинарское занятие №7.

Тема «Оценка эффективности управленческих решений»

1. Понятие эффективность управленческого решения
2. Методы оценки эффективности и качества управленческого решения
3. Критерии оценки. Индикаторы и индексы устойчивого развития. Индикаторы и индексы эффективного функционирования
4. Оценка управленческого решения с позиций полезности и реализуемости

Примерная тематика эссе:

1. Необходимо оценить любое управленческое решение с позиций полезности и реализуемости. Ответ проиллюстрировать на примерах.
2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

Объем эссе - 2 листа 14 шрифтом. Оформляется в печатном виде. Должно отражать самостоятельные мысли студента или развивать идеи, которые были взяты из указанных (цитируемых в работе) источников.

Форма проведения и контроля: устный опрос, эссе, презентации

Семинарское занятие №8.

Тема «Оптимизационная модель принятия решений. Критериальные методы принятия управленческих решений»

1. Понятие оптимизации
2. Оптимизационная модель (способ описания)
3. Понятие критерия.
4. Критериальные методы

Форма проведения и контроля: устный опрос, презентации

Семинарское занятие №9.

Тема «Аналитические методы принятия управленческих решений»

1. Сведение многокритериальной задачи к однокритериальной
2. Графические формы решения многокритериальной задачи
3. Морфологический метод принятия управленческих решений
4. Теория игр как основа принятия управленческих решений
5. Анализ релевантности информации для принятия управленческих решений

Примерная тематика эссе:

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

3. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах.

4. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.

Объем эссе - 2 листа 14 шрифтом. Оформляется в печатном виде. Должно отражать самостоятельные мысли студента или развивать идеи, которые были взяты из указанных (цитируемых в работе) источников.

Форма проведения и контроля: устный опрос, эссе, презентации

Семинарское занятие №10.

Тема «Эвристические методы принятия управленческих решений»

1. Понятие эвристического метода принятия управленческого решения.
2. Метод интервью.
3. Метод аналитических записок.
4. Метод сценариев
5. Выбор экспертов
6. Метод коллективной генерации идей
7. Метод Дельфи
8. Метод «деловая игра»

Примерная тематика эссе:

1. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах.

Объем эссе - 2 листа 14 шрифтом. Оформляется в печатном виде. Должно отражать самостоятельные мысли студента или развивать идеи, которые были взяты из указанных (цитируемых в работе) источников.

Форма проведения и контроля: устный опрос, эссе, презентации

Семинарское занятие №11.

Тема «Организация процесса принятия управленческих решений»

1. Роли и позиции в процессе разработки управленческих решений
2. Коммуникативное пространство и ролевая структура принятия управленческих решений
3. Обратная связь.
4. Оценка последствий реализации управленческих решений
5. Контроль за реализацией управленческих решений.
6. Контроллинг в системе разработки и принятия решений
7. Разработка рекомендаций по внедрению принятых управленческих решений
8. Презентация управленческих решений

Примерная тематика эссе:

1. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах.
2. В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. Объем эссе - 2 листа 14 шрифтом. Оформляется в печатном виде. Должно отражать самостоятельные мысли студента или развивать идеи, которые были взяты из указанных (цитируемых в работе) источников.

Форма проведения и контроля: устный опрос, эссе, презентации

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Развитие самостоятельности как качества личности является одной из важнейших задач обучения. Термин «самостоятельность» обозначает такое действие человека, которое он совершает без непосредственной или опосредованной помощи другого человека, руководствуясь лишь собственными представлениями о порядке и правильности выполняемых операций.

Самостоятельная работа обучающихся по усвоению учебного материала может выполняться в читальном зале библиотеки, учебных кабинетах (лабораториях), компьютерных классах, дома. Обучающийся подбирает научную и специальную монографическую и периодическую литературу в соответствии с рекомендациями преподавателя или самостоятельно.

При организации самостоятельной работы с использованием технических средств, обеспечивающих доступ к информации (компьютерных баз данных, систем автоматизированного проектирования и т.п.), должно быть предусмотрено и получение необходимой консультации или помощи со стороны преподавателей.

Самостоятельная работа требует наличия информационно-предметного обеспечения: учебников, учебных и методических пособий, конспектов лекций. Методические материалы должны обеспечивать возможность самоконтроля обучающихся по блоку учебного материала или предмета в целом.

Творческий подход преподавателя к осмыслению (интериоризации) приведенной информации поможет созданию оптимальных условий для использования понятия «самостоятельность» не только как формы организации учебного процесса, но и как одного из недостаточно раскрытых резервов категории «познавательная деятельность» в обучении.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.

Подготовьте доклад на тему «Принятие управленческого решения: понятие и роль в системе менеджмента»

Задание 2.

Подготовьте презентацию на тему «SWOT-анализ среды принятия управленческих решений»

Задание 3.

Подготовьте доклад на тему «Процедура оценки сильных и слабых сторон»

Задание 4.

Подготовьте презентацию на тему «Методы анализа внешней (PEST-анализ) и внутренней (ПриМ-анализ) среды»

Задание 5.

Проанализируйте типовые ошибки при постановке целей.

Задание 6.

Выберите конкретную цель деятельности предприятия и постройте дерево целей

Задание 7.

Подготовьте презентацию на тему «SMART-анализ в процессе разработки управленческого решения»

Задание 8.

Подготовьте доклад на тему «Разработка управленческих решений как социальная технология»

Задание 9.

Проанализируйте критерии, используемые в процессе принятия решений в условиях неопределенности

Задание 10.

Проанализируйте разницу между организационной задачей и проблемой

Примерная тематика рефератов:

1. Виды прогнозов.
2. Период упреждения
3. Сущность экстраполяционных методов прогнозирования.
4. Определение тренда.
5. Контроль качества прогнозных исследований
6. Формально-логические и математические методы разработки управленческих решений
7. Методы исследования операций.
8. Системный анализ.
9. Системы Поддержки Принятия Решений
10. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании жизнеспособных систем
11. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании критических систем
12. Методы разработки управленческих решений основанные на исследовании мягких систем
13. Методы разработки управленческих решений ориентированные на будущее
14. Метод стратегических предположений
15. Метод интерактивного планирования
16. Понятие эффективность управленческого решения
17. Методы оценки эффективности и качества управленческого решения
18. Критерии оценки. Индикаторы и индексы устойчивого развития. Индикаторы и индексы эффективного функционирования
19. оценка управленческого решения с позиций полезности и реализуемости
20. Понятие оптимизации
21. Оптимизационная модель (способ описания)
22. Понятие критерия.
23. Критериальные методы

24. Сведение многокритериальной задачи к однокритериальной
25. Графические формы решения многокритериальной задачи
26. Морфологический метод принятия управленческих решений
27. Теория игр как основа принятия управленческих решений
28. Понятие эвристического метода принятия управленческого решения.
29. Метод интервью.
30. Метод аналитических записок.
31. Метод сценариев
32. Выбор экспертов
33. Метод коллективной генерации идей
34. Метод Дельфи
35. Метод "деловая игра"
36. Роли и позиции в процессе разработки управленческих решений
37. Коммуникативное пространство и ролевая структура принятия управленческих решений
38. Обратная связь.
39. Оценка последствий реализации управленческих решений
40. Контроль за реализацией управленческих решений.
41. Контроллинг в системе разработки и принятия решений
42. Разработка рекомендаций внедрению принятого управленческих решений
43. Презентация управленческих решений

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Наименование разделов, тем	Код формируемой компетенции (или ее части)	Образовательные технологии (очная/заочная формы)	Этап освоения компетенции (или ее части)
Принятие управленческих решений: основные понятия.	ПК-1	Вводная лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ Вводная лекция, самостоятельная работа	Промежуточный
Целеполагание при принятии решений.	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ Лекция, самостоятельная работа	Промежуточный
Принятие управленческих решений: основные этапы	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ лекция, самостоятельная работа	Промежуточный

Диагностика проблемы как основа принятия управленческих решений.	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
Оценка эффективности управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
Оптимизационная модель принятия решений. Критериальные методы принятия управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Аналитические методы принятия управленческих решений	ПК-5	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Эвристические методы принятия управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/	Промежуточный

		самостоятельная работа	
Организация процесса принятия управленческих решений	ПК-1	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

№ п/п	Код компетенции (или ее части)	Показатели и критерии оценивания на различных этапах формирования			Оценочные средства
		Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)	
1.	ПК-1	Знать: принципы теории принятия управленческих решений Уметь: определять приоритеты профессиональной деятельности, Владеть: инструментами регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Знать: методы принятия управленческих решений Уметь: исполнять управленческие решения; Владеть: технологиями регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Знать: понятие и принципы теории принятия управленческих решений; методы принятия управленческих решений Уметь: определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения; принимать решения в условиях неопределённости и рисков. Владеть: адекватными инструментами и технологиями регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	Вопросы и задания к экзамену, и /или бланковое тестирование
2.	ПК-5	Знать: некоторые методы принятия управленческих решений Уметь: определять цели, выбирать	Знать: основные методы принятия управленческих решений Уметь: выявлять проблемы,	Знать: методы принятия управленческих решений Уметь: выявлять проблемы,	Вопросы и задания к экзамену, и /или бланковое тестирование

	оптимальный вариант решения, Владеть: навыками разработки методических материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы;	определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, Владеть: навыками разработки справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы	определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: навыками разработки методических и справочных материалов по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской службы Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы	e
--	---	--	--	---

7.3 Шкала оценивания сформированности компетенций

Шкала оценивания	Критерии		Результат
	Устный ответ	Тестирование	
«отлично»	<ul style="list-style-type: none"> – полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала; – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость 	от 100 до 75% правильных ответов	«отлично»

	<p>компетенций, умений и навыков;</p> <ul style="list-style-type: none"> – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию. 		
«хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя. 	от 75% до 50 % правильных ответов	«хорошо»
«удовлетворительно»	<ul style="list-style-type: none"> – неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; – усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам; – имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после 	от 50% до 35% правильных ответов	«удовлетворительно»

	<p>нескольких наводящих вопросов; – при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение основной литературы.</p>		
«неудовлетворительно»	<p>- не раскрыто основное содержание учебного материала; – обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; – допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов - не сформированы компетенции, умения и навыки, - отказ от ответа или отсутствие ответа</p>	менее 35% правильных ответов	«неудовлетворительно»

7.4 Типовые контрольные задания и (или) иные материалы, применяемые для оценки знаний, умений и навыков и/или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Принятие управленческого решения
2. Роль решений в системе менеджмента
3. Требования к управленческому решению
4. Миссия организации
5. Управление по целям. Проблемы управления по целям
6. Стандарт описания цели
7. Методика построения дерева целей
8. Конфликт целей
9. Этапы принятия управленческого решения
10. Диагностика проблемы
11. Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений
12. Оценка погрешности и контроль качества прогнозных исследований
13. Разработка управленческих решений как социальная технология
14. Методы исследования операций.
15. Системный анализ
16. Системы поддержки принятия решений
17. Теория принятия решений
18. Метод исследования жизнеспособных систем.
19. Метод исследования критических систем.
20. Метод стратегических предположений.
21. Метод исследования мягких систем.
22. Метод интерактивного планирования.
23. Оценка эффективности управления
24. Основные методы оценки эффективности деятельности органов государственной власти

25. Основные технологии оценки эффективности деятельности органов государственной власти
26. Понятие критерия и индекса
27. Критерии оценки
28. Индикаторы и индексы устойчивого развития
29. Индикаторы и индексы эффективного функционирования
30. Оптимизационная модель принятия решений
31. Оценка управленческого решения с позиций полезности и реализуемости
32. Критериальные методы принятия проектных решений
33. Сведение многокритериальной задачи к однокритериальной
34. Графические формы решения многокритериальной задачи
35. Морфологический метод принятия проектных решений
36. Теория игр как основа принятия проектных решений
37. Понятие эвристического метода принятия управленческого решения.
38. Метод интервью
39. Метод аналитических записок
40. Метод сценариев.
41. Выбор экспертов.
42. Формирование экспертной группы в коллективных эвристических методах.
43. Метод коллективной генерации идей
44. Метод Дельфи.
45. Метод "деловая игра"
46. Коммуникативное пространство принятия управленческих решений
47. Ролевая структура процесса принятия управленческих решений
48. Особенности поведения лица, принимающего решение
49. Классификация ошибок принятия управленческих решений
50. Разработка рекомендаций по внедрению принятых управленческих решений
51. Презентация управленческих решений
52. Социально-психологические особенности протекания процесса принятия управленческих решений
53. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
54. Оценка последствий реализации управленческих решений
55. Контроль за реализацией управленческих решений.
56. Контроллинг в системе разработки и принятия решений
57. Основные ошибки менеджеров в процессе реализации решения.
58. Анализ допущенных ошибок в процессе принятия и реализации решения и постановка новых целей
59. Основные подходы к оценке качества принятого управленческого решения
60. Пути повышения качества управленческих решений.

Задания к экзамену

Задание 1.

Между двумя вашими подчиненными возник конфликт, который мешает им работать. Каждый из них в отдельности обращался к вам с просьбой, чтобы вы разобрались и поддержали его позицию. Есть несколько вариантов решения:

1. Я должен пресечь конфликт на работе, а разрешить конфликтные взаимоотношения – это их личное дело.
2. Лучше всего попросить разобраться в конфликте представителей общественных организаций.
3. Прежде всего, лично попытаться разобраться в мотивах конфликта и найти приемлемый для обоих способ примирения.

4. Выяснить, кто из членов коллектива служит авторитетом для конфликтующих, и попытаться через него воздействовать на этих людей.

Проанализируйте ситуацию, выберите на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложите свой) и объясните свой выбор.

Задание 2.

Вам предоставлена возможность выбрать себе заместителя. Имеется несколько кандидатур. Каждый претендент отличается следующими качествами:

1. Первый стремится, прежде всего, к тому, чтобы наладить доброжелательные товарищеские отношения в коллективе, создать на работе атмосферу доверия и дружеского расположения, предпочитает избегать конфликтов, что не всеми понимается правильно.

2. Второй часто предпочитает в интересах дела идти на обострение отношения «невзирая на лица», отличается повышенным чувством ответственности за порученное дело.

3. Третий предпочитает работать строго по правилам, всегда аккуратен в своих должностных обязанностях, требователен к подчиненным.

4. Четвертый отличается напористостью, личной заинтересованностью в работе, сосредоточен на достижении своей цели, всегда стремится довести дело до конца, не придает большого значения возможным осложнениям во взаимоотношениях с подчиненными.

Проанализируйте ситуацию, выберите на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложите свой) и объясните свой выбор.

Задание 3.

Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:

1. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.

2. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.

3. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.

4. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают

Проанализируйте ситуацию, выберите на ваш взгляд оптимальный вариант управленческого решения (или предложите свой) и объясните свой выбор.

Задание 4.

Укажите, какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в каждой ситуации:

1. В условиях дефицита времени;
2. Для избегания субъективизма;
3. Для большей продуманности возможных последствий;
4. При наличии конфликтной ситуации;
5. При низкой квалификации сотрудников;
6. Для снижения сопротивления несогласных.

Задание 5.

Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. Как вы поступите в данной ситуации?

Задание 6.

Предприятие, которое занимается перепродажей товаров имеет следующие показатели деятельности

Доход от продажи (50000 ед. по цене 20 руб.)	1000000
--	---------

Расходы обращения:	
- реклама	100000
- зарплата	80000
- командировки	50000
- аренда	10000

Себестоимость приобретения товаров для перепродажи составляет 14 руб за ед.

Руководству предприятия необходимо принять решение относительно освоения нового рынка сбыта товаров.

Выход на новый рынок потребует увеличения:

- расходов на рекламу – на 20%;
- расходов на командировки – на 10%;
- расходов на оплату труда – на 20000 руб.

Ожидаемый объем продаж на новом рынке будет составлять 20000 ед.

Необходимо: с помощью дифференциального анализа определить какое решение целесообразно принять руководству – осваивать новый рынок или это не эффективно и лучше остаться на прежних позициях.

Задание 7.

Консалтинговая фирма проводит обучение управленческого персонала. Семинар проводится в течение 1 дня. До установленного срока на участие в семинаре было принято пять заявок. Стоимость участия в семинаре – 1000 руб. На печать и рассылку приглашений на семинар затрачено 500 руб.

В случае проведения семинара фирма понесет следующие расходы:

- аренда помещения (за 1 день) - 4000 руб.
- чаепитие в расчете на 1 участника – 50 руб.
- раздаточные материалы на 1 участника – 20 руб.
- оплата работы приглашенного для проведения семинара лектора (за 1 лекцию) –

2500 руб.

Штраф за отказ от аренды помещения составляет 30% от стоимости аренды.

Необходимо принять решение, что будет целесообразнее: проводить семинар или отказаться от его проведения?

Типовые задания бланкового тестирования для промежуточной аттестации

Вариант 1.

1. Метод, основанный на установлении логической последовательности состояний объекта во времени, которая отражается описании (картины) будущего, составленное с учетом правдоподобных предположений – это .

а) Метод сценариев

б) Метод дельфи

в) Метод комиссий

г) Деловая игра

2. Графический способ решения многокритериальной задачи называется ...

а) Методом паука

б) Методом графити

в) Методом паутины

г) Методом графона

3. Упорядоченный способ рассмотрения объектов и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы называется ...

а) морфологическим анализом;

б) методом аналитических записок;

в) социальной диагностикой;

г) эвристическим поиском.

4. Если выбор управленческого решения сводится к отысканию альтернативы с наибольшим или наименьшим значением показателя, то такой метод называется...

- а) критериальным;
- б) аналитическим;
- в) эвристическим;
- г) комплексным.

5. В теории принятия решений субъект (в лице одного человека или группы людей), который разрабатывает и принимает решения, называется...

- а) управляющая система;
- б) управляемая система;
- в) руководство организации;
- г) лицо принимающее решение.

6. Найдите соответствие: между требованием к управленческому решению и его содержанием

1. Обоснованность	а) необходимость принятия его на базе максимально полной и достоверной информации
2. Своевременность	б) принятое решение не должно ни отставать, ни опережать потребности и задачи социально-экономической системы
3. Полномочность (властность) решения	в) Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления
4. Согласованность с принятыми ранее решениями	г) необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям
5. Полнота содержания	д) должно охватывать цель, средства и ресурсы, пути и способы достижения целей, сроки достижения, порядок взаимодействия

7. Найдите соответствие между понятиями и приведенными определениями типов взаимодействия участников процесса принятия решений

1. $x = f_i \left(\max_j (q_{ij}^+) \right)$	а) Максиминный критерий
2. $x = f_i \left(\min_j (q_{ij}^-) \right)$	б) Минимаксный критерий
3. $x = f_i \left(\min_j \left(\max_k (q_{ijk}^-) \right) + \min_j \left(\max_k (q_{ijk}^+) \right) \right)$	в) Критерий сожаления (критерий Сэвиджа)
4. $x = f_i \left(\min_j \left(k_w \max_k (q_{ijk}^-) + (1-k_w) \min_k (q_{ijk}^+) \right) \right)$	г) Критерий пессимизма/оптимизма (критерий Гурвица)

8. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений

1. характер информации	а) детерминированные и вероятностные;
2. значимость цели	б) стратегические и тактические;
3. содержание проблем	в) экономические и социальные;
4. временной	г) среднесрочные и краткосрочные.

9. Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности за принятое управленческое решение:

1. общественное мнение	а) моральная
2. судебная система	б) юридическая
3. корпоративная культура	в) социальная
4. иерархический контроль	г) административная

10. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

1. определение состава исполнителей;;	а) разработка плана реализации решения;
2. административное воздействие на исполнителей	б) управление реализацией решения;
3. мониторинг основных характеристик решения;	в) контроль выполнения решения;
4. накопление, систематизация опыта реализации решений	г) оценка результатов реализации.

11. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) выбор альтернативы;
- б) согласование решения.
- в) управление реализацией решений;
- г) контроль реализации решений;
- д) оценка результатов решения;

12. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:

- а) формирование группы экспертов;
- б) ознакомление экспертов с проблемой;
- в) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.
- г) анализ мнений экспертов;
- д) оценка результатов экспертов;

13. Укажите правильную последовательность стадии метода мозговой атаки

- а) формирование группы экспертов;
- б) составление проблемной записки;
- в) генерация идей;
- г) систематизация идей;
- д) деструкция идей;
- е) выбор варианта решения.

14. Расположите по срокам реализации управленческие решения (от большего к меньшему).

- а) Краткосрочные
- б) Среднесрочные
- в) долгосрочные

15. Укажите правильную последовательность стадии метода Дельфи

- а) Формирование группы экспертов.
- б) Составление проблемной записки.
- в) Проведение тура голосования.
- г) Систематизация.
- д) Проведение повторного тура голосования.
- е) Анализ полученного результата

16. Вставьте пропущенное слово: Содержательные высказывания специалиста о составе, структуре, функциональности исследуемой системы, сущностей и их атрибутов, количественная или качественная оценка какой-либо сущности называется _____.

17. Вставьте пропущенное слово: При принятии решения в условиях неопределённости матричная игра может быть записана в виде _____.

18. Вставьте пропущенное слово: Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях _____.

19. Вставьте пропущенное слово: При графическом решении многокритериальной задачи построения осуществляются в _____ координатах.

20. Вставьте пропущенное слово: Целевые показатели являющиеся конкретными; измеримыми; достижимыми; релевантными; ограниченными по времени получаются если использовать _____ - технологию их формирования.

Вариант № 2

1. Решения, которые основываются на нетрадиционных подходах, на умении нестандартно посмотреть на возникшую проблему называются...

- а) рутинными
- б) стандартными
- в) прогнозируемыми
- г) творческими

2. Целенаправленный выбор из нескольких альтернативных вариантов такого действия, которое обеспечивает достижение выбранной цели или решения определенной проблемы – это:

- а) принятие решения
- б) четкое осознание имеющихся проблем;
- в) сравнение действительных и альтернативных расходов;
- г) альтернативный анализ.

3. Процесс подготовки и принятия решения включает несколько этапов, которые не предусматривают:

- а) принятие решения;
- б) анализ количественных показателей с учетом качественных факторов;
- в) выбор подхода к оценке рисков;
- г) выбор цели (постановки проблемы).

4. Если принятое управленческое решение позволило производственному подразделению достигнуть запланированного объема производства и при этом не допустить перерасхода ресурсов, то данное управленческое решение следует оценить, как:

- а) результативное и эффективное;
- б) результативное, но неэффективное;
- в) нерезультативное и неэффективное;
- г) эффективное, но нерезультативное.

5. Решение «производить или покупать?» - это:

- а) решение, направленное на составление производственной программы, обеспечивающее максимизацию прибыли при условии имеющихся ограничений;
- б) решение, связанное с рассмотрением альтернативы: производить самостоятельно отдельные компоненты продукции или приобретать их у внешних поставщиков;
- в) решение относительно того, какие направления деятельности расширять, а какие сокращать в зависимости от их прибыльности;
- г) решение о расширении или сокращении услуг, изделий, подразделений и других сегментов на основе анализа их прибыльности.

6. Найдите соответствие между функциями управления и типичными для них решениями:

1. Планирование	а) адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане рационализация; распределение задач, обязанностей и прав
2. Организация	б) проведение планового анализа и прогнозирование; выбор миссии, выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем
3. Мотивация	в) создание системы контроля; выбор методов учета, анализа и внесения корректив для всех трех видов контроля: упреждающего, текущего и заключительного
4. Контроль	г) разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам

	труда, возможностям организации; выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда
--	--

7. Найдите соответствие между параметрами и характеристикой, по которым управленческие решения отличаются от решений, принимаемых в частной жизни:

1. По целям	а) в частной жизни решение выполняется тем, кто его принял, управленческие решения выполняются по принципу: руководитель – исполнители
2. По последствиям	б) решения частного порядка принимаются людьми в силу их опыта и разума, управленческие решения требуют не только опыта, но и специальной подготовки, знаний, дающих право получить полномочия для самостоятельного принятия решений
3. По разделению труда	в) субъект управления принимает решение не для удовлетворения собственных интересов, а для решения проблем организации, текущих и стратегических вопросов
4. По профессионализму	г) решения, принимаемые в частной жизни сказываются на жизни принявших их индивидов, управленческие решения влияют на деятельность всей организации и ее сотрудников

8. Установите соответствие требований к качеству управленческих решений и их характеристик:

1. Непротиворечивость	а) управлять нужно так, чтобы оставалась определенная свобода выбора решений в будущем, когда ситуация изменится и будет разрабатываться новое решение;
2. Своевременность	б) решение должно разрабатываться и приниматься с учетом объективных возможностей организации, ее потенциала;
3. Адаптивность	в) даже оптимальное решение, рассчитанное на получение наибольшего экономического эффекта, может оказаться бесполезным, если будет принято поздно;
4. Реальность	г) решение должно исходить от непосредственного руководителя, должно быть точным, ясным, не допускающим разночтений и несогласованности с ранее принятыми решениями.

9. Установите соответствие между принципами и их характеристиками:

1. Принцип Курно	а) выбирается то решение, которое имеет наибольшее число сторонников
2. Принцип Парето	б) используется в том случае, если группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение. Зная предпочтения коалиций, можно принять оптимальное решение, не нанося ущерба друг другу
3. Принцип Эджворта	в) используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели
4. Принцип большинства голосов	г) используется в том случае, когда коалиций нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое бы отвечало требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности

10. Установите соответствие между категорией руководителя в соответствии с индивидуальной склонностью к риску при принятии управленческих решений и характеристикой этой категории:

1. «Предприниматель»	а) руководитель, вкладывающий капитал, сформированный преимущественно за счет привлеченных средств, и стремящийся к минимизации степени риска;
2. «Инвестор»	б) руководитель, вкладывающий собственный капитал организации при определенной степени риска, приемлемой для данной организации;
3. «Спекулянт»	в) руководитель, готовый идти на не вынужденный риск при наличии определенной возможности выигрыша по сравнению с альтернативными вариантами
4. «Игрок»	г) руководитель, идущий зачастую на повышенный, но заранее просчитанный риск.

11. Установите правильную последовательность общей схемы проведения PEST-анализа:

- а) Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной компании;
- б) Разрабатывается перечень факторов макроокружения, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия.
- в) Оценивается значимость каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса управление реализацией решений;
- г) Дается оценка степени влияния (как положительного, так и негативного) каждого фактора на стратегию предприятия контроль реализации решений;

12. Установите правильную последовательность стадий проведения экспертного опроса:

- а) разработка рабочей группы;
- б) принятие решения о необходимости проведения экспертного опроса и формулировка его цели;
- в) разработка аналитической группой рабочей группы подробного сценария (то есть регламента, правил) проведения сбора и анализа экспертных мнений (оценок).
- г) подбор и назначение лицом принимающим решение основного состава рабочей группы;
- д) проведение сбора и анализ экспертной информации;
- е) подбор экспертов и формирование экспертной комиссии;
- ж) утверждение лицом принимающим управленческое решение заключительного документа экспертной комиссии

13. Укажите правильную последовательность стадий процесса принятия решений о внедрении новой продукции

- а) если предложение получило одобрение комитета по новым товарам, ведется разработка изделия силами специалистов-маркетологов и технологических специалистов;
- б) разрабатывается идея или концепция нового товара;
- в) проводятся испытания нового изделия, как лабораторные, так и "полевые" (на рынке);
- г) осуществляется переход к полномасштабному производству изделия на регулярной основе.

14. Расположите в правильной последовательности этапы построения SPACE матрицы стратегического позиционирования.

- а) присваиваем оценку по каждому фактору (от 1 до 6)
- б) определяем с факторами (параметрами, метриками);
- в) наносим получившиеся баллы на оси;
- г) вычисляем средние баллы между группами факторов
- д) соединяем точки и получаем, как правило, ассиметричный прямоугольник

15. Расположите в правильной последовательности этапы процесса организации выполнения управленческих решений

- а) побуждение исполнителей к добросовестному выполнению решения;

- б) руководитель разделяет общую программу действий на отдельные участки (групповые задания) между конкретными исполнителями;
- в) подготовка исполнителей для выполнения задания;
- г) доведение задач до сознания исполнителей;
- д) контроль выполнения решения

16. Вставьте пропущенное слово: Результаты SWOT-анализа, как правило, представлены в виде качественного описания, в то время как для оценки ситуации часто требуются параметры.

17. Вставьте пропущенное слово: Выбор среди нескольких вариантов оптимального решения осуществляют на основе _____ анализа релевантной информации.

18. Вставьте пропущенное слово: Решение должно быть _____, то есть приниматься в тот момент, когда его исполнение особенно целесообразно.

19. Вставьте пропущенное слово: С точки зрения роли человека в процессе оценки методы оценки эффективности управленческого решения подразделяются на формальные и _____.

20. Вставьте пропущенное слово: Метод принятия решений, основанный на _____ управляющего, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности, что помогает выбрать и принять правильное решение.

Кейс-задания

Кейс 1

Определить с помощью графического метода решения многокритериальной задачи (метода паука), какой из двух вариантов предполагаемого трудоустройства является более предпочтительным при равнозначности всех критериев и при 4-кратной значимости критерия «заработная плата».

Варианты трудоустройства	Зар.плата, руб.	Время в пути, мин.	Условия труда, балл	Раб. день, ч.	Карьера, балл
1	2400	12	4,5	7,5	4,5
2	6000	60	3,5	9	3

Кейс 2.

К участию в процессе принятия проектного решения соответствующей проблемы привлечены следующие специалисты. Распределите роли между ними согласно ролевой структуре принятия проектного решения: Ответственный за решение, Принимающий решение, Генератор идей, Оценщик информации, аналитик, Оценщик последствий. Укажите, какие специалисты могут быть дополнительно привлечены.

Проблемная ситуация «Молодёжная преступность в России». Участники процесса принятия решения: министр МВД; директор Госкомстата; эксперт МВД по проблемам преступности; председатель комитета Гос. Думы по социальной политике; эксперт НИИ молодежных проблем и политики.

Кейс 3.

Предприятие, которое занимается перепродажей товаров имеет следующие показатели деятельности

Доход от продажи (50000 ед. по цене 20 руб.)	1000000
Расходы обращения:	
- реклама	100000
- зарплата	80000
- командировки	50000
- аренда	10000

Себестоимость приобретения товаров для перепродажи составляет 12 руб за ед.

Руководству предприятия необходимо принять решение относительно освоения нового рынка сбыта товаров.

Выход на новый рынок потребует увеличения:

- расходов на рекламу – на 30%;
- расходов на командировки – на 10%;
- расходов на оплату труда – на 15000 руб.

Ожидаемый объем продаж на новом рынке будет составлять 20000 ед.

Необходимо: с помощью дифференциального анализа определить какое решение целесообразно принять руководству – осваивать новый рынок или это не эффективно и лучше остаться на прежних позициях.

Кейс 4.

Консалтинговая фирма проводит обучение управленческого персонала. Семинар проводится в течение 1 дня. До установленного срока на участие в семинаре было принято пять заявок. Стоимость участия в семинаре – 1000 руб. На печать и рассылку приглашений на семинар затрачено 500 руб.

В случае проведения семинара фирма понесет следующие расходы:

- аренда помещения (за 1 день) - 3000 руб.
- чаепитие в расчете на 1 участника – 50 руб.
- раздаточные материалы на 1 участника – 30 руб.
- оплата работы приглашенного для проведения семинара лектора (за 1 лекцию) – 2500 руб.

Штраф за отказ от аренды помещения составляет 20% от стоимости аренды.

Необходимо принять решение, что будет целесообразнее: проводить семинар или отказаться от его проведения?

7.5 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра.

К основным формам текущего контроля (текущей аттестации) можно отнести контрольный опрос, письменные тестовые задания, разбор конкретных ситуаций, решение кейс-заданий, ситуационных задач, дискуссии, собеседование, рефераты, доклады, деловые и ролевые игры, компьютерные симуляции и т.д.

Промежуточная аттестация, как правило, осуществляется в конце семестра и может завершать изучение, как отдельной дисциплины, так и ее раздела (разделов)/модуля (модулей). Промежуточная аттестация позволяет оценить совокупность знаний, умений и навыков, уровень сформированности компетенций (или их частей).

Основные формы промежуточной аттестации: экзамен

Промежуточная аттестация проводится в форме бланкового тестирования или в форме устного ответа на вопросы билета. Тестовое задание состоит из 20 вопросов и 2 практических заданий. Для проверки знаний используются вопросы и задания в закрытой форме, открытой форме, на определение правильной последовательности, на определение соответствия. Уровень сформированности компетенций (или их частей) проверяется с помощью практических заданий (ситуационных, производственных задач, кейс-заданий).

Билет по структуре состоит из 3 вопросов: 2 теоретических вопросов и одного практического задания. Вопросы формируются по темам (модулям) учебной дисциплины, практическое задание направлено на определение уровня освоения обучающимися компетенций.

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности носит комплексный, системный характер – с учетом как места дисциплины в структуре образовательной программы, так и содержательных и смысловых внутренних связей.

Связи формируемых компетенций с модулями, разделами (темами) дисциплины обеспечивают возможность реализации для текущего контроля, промежуточной аттестации по дисциплине и итогового контроля объективных оценочных средств. Формат

оценочных материалов позволяет определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций (или их частей). В качестве методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в Академии используются:

- «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

- Список методических указаний, используемых в образовательном процессе - представлен в п. 10;

- Оценочные средства, представленные в рабочей программе дисциплины.

Привязка оценочных средств к контролируемым компетенциям, модулям, разделам (темам) дисциплины приведена в таблице.

№ п/п	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства		Способ контроля
			текущий контроль по дисциплине	промежуточная аттестация по дисциплине	
1	Тема 1	ПК-1	Устный опрос, тестирование, презентации, задания для самостоятельной работы	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
2	Тема 2	ПК-1	Устный опрос, задания для самостоятельной работы	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
3	Тема 3	ПК-1	Устный опрос, задания для самостоятельной работы	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
4	Тема 4	ПК-1	Устный опрос, задания для самостоятельной работы	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
5	Тема 5	ПК-1	Устный опрос, тестирование, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
6	Тема 6	ПК-1	Устный опрос, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
7	Тема 7	ПК-1	Устный опрос, эссе, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно

8	Тема 8	ПК-1	Устный опрос, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
9	Тема 9	ПК-5	Устный опрос, эссе, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
10	Тема 10.	ПК-1	Устный опрос, эссе, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
11	Тема 11.	ПК-1	Устный опрос, эссе, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно

8. Основная и дополнительная литература, необходимая для освоения дисциплины

8.1 Основная литература

1. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глебова О.В.— Электрон. текстовые данные.— Саратов: Вузовское образование, 2017.— 274 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071>. — ЭБС «IPRbooks»

8.2 Дополнительная литература

1. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бережная О.В., Бережная Е.В.— Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015.— 171 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62960.html>. — ЭБС «IPRbooks»

2. Барабаш, С. Б. Методы принятия оптимальных решений в экономике [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. Б. Барабаш. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск : Новосибирский государственный университет экономики и управления «НИИХ», 2017. — 355 с. — 978-5-7014-0817-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/87135.html>. — ЭБС «IPRbooks»

3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений (2-е издание) [Электронный ресурс]: учебник / Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52555>. — ЭБС «IPRbooks»

9. Ресурсы информационно – телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины

1. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
2. <http://www.budgetrf.ru> - Мониторинг экономических показателей.
3. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Работа на лекции является очень важным видом студенческой деятельности для изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений», т.к. лектор раскрывает важные теоретические и практические аспекты дисциплины.

Краткие записи лекций (конспектирование) помогает усвоить материал. Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку.

Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. или подчеркивать красной ручкой. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях. Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.).

Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.

Методические указания по выполнению практических занятий

Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Ознакомление с темами и планами практических (семинарских) занятий. Конспектирование источников. Подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение задач. Устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект профессиональных компетенций бакалавров.

По окончании семинарского занятия студенту следует повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого студенту в течение семинара следует делать пометки. Более того в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

Методические указания по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений студентов.

Формы и виды самостоятельной работы студентов: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; выполнение разноуровневых заданий, работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, контрольной работе, зачету); выполнение домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, задачи, тесты; выполнение творческих заданий).

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает: соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы: просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; проведение письменного опроса; проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой; защита отчетов о проделанной работе.

Методические указания по выполнению тестовых заданий

Тест - это система стандартизированных вопросов (заданий) позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. О проведении теста, его формы, а также раздел (темы) дисциплины, выносимые на тестирование, доводит до сведения студентов преподаватель, ведущий семинарские занятия. Тестирование ставит целью оценить уровень освоения студентами дисциплины в целом, либо её отдельных тем, а также знаний и умений, предусмотренных компетенциями. Тестирование проводится для студентов всех форм обучения в письменной либо компьютерной форме. Соответственно, тестовые задания могут быть либо на бумажных носителях, либо в компьютерной программе. Сама процедура тестирования занимает часть учебного занятия (10 минут). Для выполнения тестовых заданий студент должен повторить теоретический материал, изложенный на лекциях и рассмотренный на практических занятиях.

Методические указания по написанию доклада

Доклад – это один из видов монологической речи, публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных. Цель доклада – передача информации от студента аудитории. Отличительной чертой доклада является использование документальных источников, которые ложатся в основу устного или письменного сообщения. Тема доклада должна быть либо заглавной в проблематике всего семинара, либо дополнять содержание основных учебных вопросов, либо посвящаться обзору какой-либо публикации, статистического материала и т.д., имеющих важное значение для раскрытия обсуждаемых вопросов семинара и формирования необходимых компетенций выпускника.

После выбора темы доклада составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты

социологических исследований и т.п.). Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над докладом: формулирование темы (тема должна быть актуальной, оригинальной и интересной по содержанию); подбор и изучение основных источников по теме; составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание доклада; публичное выступление с результатами исследования на семинаре. Доклад должен отражать: знание современного состояния проблемы; обоснование выбранной темы; использование известных результатов и фактов; полноту цитируемой литературы, ссылки на работы ученых, занимающихся данной проблемой; актуальность поставленной проблемы; материал, подтверждающий научное, либо практическое значение в настоящее время.

Выступление с докладом продолжается в течение 5-7 минут по плану. Выступающему студенту, по окончании представления доклада, могут быть заданы вопросы по теме доклада. Рекомендуемый объем 3-5 страниц компьютерного (машинописного) текста. К докладу студент готовится самостоятельно, определив предварительно с преподавателем тему доклада, а также проработав вопрос о его структуре. Необходимо обращение к специальной литературе по теме доклада, в том числе и литературе, не указанной в данной рабочей программе. Если в процессе подготовки доклада у студента возникают затруднения, они могут быть разрешены на консультации с преподавателем.

По наиболее сложным вопросам на доклад может быть отведено и более продолжительное время. В обсуждении докладов принимают участие все присутствующие на семинаре студенты.

Методические указания по подготовке к экзамену

Экзамен проводится с записью «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» в зачетной книжке. Залогом успешной сдачи зачета является систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу.

Основное в подготовке к сдаче экзамена - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена студент весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к зачету, контролировать каждый день выполнение намеченной работы.

По завершению изучения дисциплины сдается экзамен.

В период подготовки к экзамену студент вновь обращается к уже изученному (пройденному) учебному материалу.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах (тестах) экзамена.

Экзамен проводится по вопросам (тестам), охватывающим весь пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» студенты должны принимать во внимание, что все основные категории курса, которые указаны в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить; указанные в рабочей программе формируемые профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; готовиться к экзамену необходимо

начинать с первой лекции и первого семинара. При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

11. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса (включая программное обеспечение и информационные справочные системы)

11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины (модуля)	Информационные технологии
1	Принятие управленческих решений: основные понятия.	Использование слайд-презентации «Методы анализа внешней (PEST-анализ) и внутренней (PRIM-анализ) среды»
2	Целеполагание при принятии решений.	
3	Принятие управленческих решений: основные этапы	
4	Диагностика проблемы как основа принятия управленческих решений.	
5	Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Прогноз и прогнозирование в процессе принятия управленческих решений»
6	Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Методологические подходы к процессу принятия управленческих решений»
7	Оценка эффективности управленческих решений	Использование слайд-презентации «Эффективность управленческих решений»
8	Оптимизационная модель принятия решений. Критериальные методы принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Оптимизационная модель принятия решений»
9	Аналитические методы принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Аналитические методы принятия управленческих решений»
10	Эвристические методы принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Активизирующие и эвристические методы выработки вариантов управленческих решений»
11	Организация процесса принятия управленческих решений	Использование слайд-презентации «Оценка реализации управленческих решений» Использование слайд-презентации «Ответственность и реализация управленческих решений»

11.2 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 7 Starter предустановленная лицензионная;
2. Microsoft Office Professional Plus 2007 Russian Academic OPEN No Level; Лицензия № 42859743, Лицензия № 42117365;
3. Microsoft Office Professional Plus 2007 Russian Academic OPEN No Level; Лицензия № 42859743

11.3 Современные профессиональные базы данных

1. Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia <http://ru.wikipedia.org>

2. Университетская библиотека Онлайн <http://www.biblioclub.ru>
3. Сервис полнотекстового поиска по книгам <http://books.google.ru>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>
5. Федеральный образовательный портал «Российское образование» <http://www.edu.ru>

11.4 Информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса

1. Справочная правовая система Консультант Плюс- договор №21/2018/К/Пр от 09.01.2018

12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине:

Учебные занятия по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проводятся в учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория № 9 для проведения занятий лекционного и семинарского типа; групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации.	Рабочие места студентов: стулья, парты. Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра, аудиторная меловая доска, переносной проектор BenQMS 504, экран для проектора. Переносной нетбук ASUS-X101CH. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационный стенд «Источники информации для принятия управленческих решений».
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория №15 помещение для самостоятельной работы.	Рабочие места студентов: стулья, парты. Нетбук ASUS-X101CH – 10 шт. Имеется локальная сеть. Имеется доступ в Интернет на всех ПК.
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория №15-а помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	

13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с

нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств (диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочесть задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

14. Технологии использования воспитательного потенциала дисциплины

Содержание дисциплины обладает значительным воспитательным потенциалом, поскольку в нем аккумулирован исторический и современный социокультурный и (или) научный опыт человечества. Реализация воспитательного потенциала дисциплины осуществляется в рамках единого образовательного и воспитательного процесса и способствует непрерывному развитию личности каждого обучающегося. Дисциплина вносит значимый вклад в формирование общей и профессиональной культуры обучающихся. Содержание дисциплины способствует духовно-нравственному, гражданскому, патриотическому, правовому, экономическому, профессионально-трудовому, культурно-творческому, физическому, экологическому воспитанию обучающихся (*из перечисленного следует указать только то, что реально соответствует данной дисциплине*).

Реализация воспитательного потенциала дисциплины на учебных занятиях направлена на поддержание в академии единой развивающей образовательной и воспитательной среды.

Реализация воспитательного потенциала дисциплины в ходе самостоятельной работы обучающихся способствует развитию в них целеустремленности, инициативности, креативности, самостоятельности, ответственности за результаты своей работы – качеств, необходимых для успешной социализации и профессионального становления.