Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

ИНСТИТУТ ОТРАСЛЕВОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Факультет экономики недвижимости

Кафедра Управления недвижимостью, проблем землепользования в ЖКХ

УТВЕРЖДЕНА

решением кафедры управления
недвижимостью,
проблем землепользования и ЖКХ

Протокол от «__» _____ 201__ г.

№ _____

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.11 Методы принятия управленческих решений

направление подготовки
38.03.02 – Менеджмент
направленность (профиль) "Менеджмент недвижимости"

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очно-заочная

Год набора – 2018

Москва, 2018 г.

Автор–составитель:

профессор кафедры теории и систем отраслевого управления, д-р экон. наук, профессор О.Ю. Минченкова

Заведующий кафедрой управления недвижимостью, проблем землепользования и ЖКХ, д.экон. наук, профессор Е.И.Богомольный

СОДЕРЖАНИЕ

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

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

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

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины (модуля), ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости

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

1.1. Дисциплина Б1.Б.11 «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6.3	Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.1	Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть:

Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
ОПК-6.3 ОПК ОС-8.1	**на уровне знаний:** определять права и обязанности, ответственность гражданина как участника конкретных правоотношений (избирателя, налогоплательщика, работника, потребителя, супруга, абитуриента); механизмы реализации и способы защиты прав человека и гражданина в России, органы и способы международно-правовой защиты прав человека; **на уровне умений:** ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели; использовать математический язык и математическую символику при построении организационно-управленческих моделей; **на уровне навыков:** владения методами принятия решений в условиях неопределенности и риска; владения системного подхода к выявлению и анализу возникающих в организации проблем.

2. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся и место дисциплины в структуре образовательной программы

Объем дисциплины

Очно-заочная форма обучения	*Академические часы* *4 семестр*

Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:		***36***
лекционного типа (Л)		***18***
лабораторные работы (практикумы) (ЛР)		
практического (семинарского) типа (ПЗ)		***18***
Самостоятельная работа обучающихся (СР)		***36***
Промежуточная аттестация	**форма**	***Зачет с оценкой***
	час.	
Общая трудоемкость (час. / з.е.)		***72/2***

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.11 «Методы принятия управленческих решений» изучается на 2 курсе в 4 семестре очно-заочной формы обучения в соответствии с учебным планом.

Освоение дисциплины Б1.Б.11 «Методы принятия управленческих решений» опирается на минимально необходимый объем теоретических знаний в области основные положения современной теории управления; взаимосвязи управления, экономических, и социальных факторов; ситуационность и системность процесса менеджмента, значимость отдельных переменных факторов, которые отличают одну ситуацию от другой и привносят в конкретную управленческую деятельность нечто специфическое, а также на приобретенные ранее умения и навыки аналитической, исследовательской и проектной работы с целью оптимизации и повышения эффективности управленческой деятельности; навыками постоянного саморазвития и профессионального совершенствования.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин: «Теория менеджмента», «Логика и теория аргументации», «Математика» и др.

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

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Раздел 1	Понятие, значение и функции управленческого решения	8	2		2		4	
Раздел 2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	8	2		2		4	
Раздел 3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	8	2		2		4	Тесты
Раздел	Основные этапы процесса	8	2		2		4	Д

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
4	принятия управленческого решения							
Раздел 5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	8	2		2		4	Э
Раздел 6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	8	2		2		4	
Раздел 7	Организация и контроль выполнения управленческого решения	8	2		2		4	
Раздел 8	Оценка эффективности и качества управленческого решения	16	4		4		8	Э
Промежуточная аттестация								Зачет с оценкой
	Всего:	**72**	**18**		**18**		**36**	

Примечание: формы текущего контроля: эссе (Э), диспут (Д).

Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 1	Понятие, значение и функции управленческого решения.	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
Тема 2	Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования.	Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
Тема 3	Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)
Тема 4	Основные этапы процесса принятия управленческого решения.	Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
Тема 5	Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения.	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды.
Тема 6	Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения.	Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
Тема 7	Организация и контроль выполнения управленческого решения.	Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
Тема 8	Оценка эффективности и качества управленческого решения.	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:
- при проведении занятий лекционного типа:
используется объяснительно-иллюстративный метод с элементами проблемного изложения учебной информации (монологической, диалогической или эвристической);

- при проведении занятий семинарского типа:
- диспут;
- эссе;
-тесты

- при проведении зачета с оценкой:
ответ на вопросы билета.

4.1.2. Зачет с оценкой проводится в устной форме в виде опроса

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Вопросы к диспуту:

1. Стили принятия решений.
2. Роль руководителя и делегирование полномочий при принятии управленческих решений.
3. Гуманитарные виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
4. Особенности деятельности высших органов управления компании в процессе подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
5. Использование программных продуктов при принятии управленческих решений.
6. Управление проектами как особый вид процесса принятия управленческих решений.
7. Примеры эвристического решения управленческих проблем в российских и зарубежных компаниях.
8. Логические и эвристические методы решения проблем: преимущества и недостатки.
9. Организационно-психологические предпосылки качества решений.
10. Типичные ошибки менеджера, снижающие качество решений и практические рекомендации по повышению его качества.
11. Кризисы в принятии управленческих решений и борьба с ними.

Темы эссе:

1. Управление конфликтами в процессе принятия управленческих решений.
2. Направления оценки эффективности реализации индивидуальных и групповых управленческих решений.
3. Применение новейших психотехнологий в процессе принятия управленческих решений.
4. Экономическая оценка эффекта от принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
5. Реализация модели принятия решений В. Врума.
6. Условия реализации управленческих решений в современном мире.
7. Преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных управленческих решений.

Примеры тестовых заданий

Тема 1.

1. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

a) инструмент управленческой деятельности;
b) продукт управленческой деятельности;
c) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
d) форма воздействия субъекта на объект;
e) управленческий документ.

Ответ: c

2. Юридиче свойство управленческого решения – это:

a) целенаправленность;
b) правомерность;
c) плановость;
d) коллегиальность.

Ответ: b

3. Организационные свойства управленческих решения - это:
a) плановость;
b) последовательность;
c) целенаправленность;
d) правомерность.
Ответ: a, c
4. Технологическое свойство управленческого решения - это:
a) комплексность;
b) стадийность;
c) целенаправленность;
d) актуальность.
Ответ: b
5. Системное свойство управленческого решения - это:
a) коллегиальность;
b) плановость;
c) комплексность;
d) актуальность.
Ответ: c
6. Проблемное «свойство управленческого решения» - это:
a) срочность;
b) плановость;
c) актуальность;
d) последовательность разработки.
Ответ: c
7. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
a) стадийность;
b) правомерность;
c) мотивационность;
d) коллегиальность.
Ответ: b
8. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса - это:
a) управленческие действия;
b) управленческая ситуация;
c) управленческое решение;
d) управленческие функции.
Ответ: b, c, d, a
9. Базовая управленческая категория - это:
a) управленческая функция;
b) проблемная ситуация;
c) управленческое решение;
d) управленческие действия;
e) управленческая цель.
Ответ: c
10. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:
a) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
b) логические мыслительные операции;
c) выбор методов разработки решения;
d) нормативно-правовое обеспечение решения;
аспекты:
1) юридический;

2) информационный;
3) психологический;
4) организационный.
Ответ: a2; b3; c4; d1

11. Отличительные по содержанию характеристики управленч решений в организациях и в частной жизни - это:
a) цели;
b) проблемы;
c) разделение труда;
d) профессионализм;
e) актуальность.
Ответ: a, b, c, d

12. Общие характеристики управленческих решений в организациях и частной жизни - это:
a) актуальность;
b) влияние на интересы субъекта разработки;
c) влияние на интересы коллектива работников;
d) разделение труда.
Ответ: a

13. Управленческое решение – это конечный продукт управленческой деятельности? Ответ: Нет

14. Управленческое решение – это промежуточный продукт управленческой деятельности? Ответ: Да

15. Управленческое решение – это концентрированное выражение процесса … Ответ: управления

16. Управленческое решение – это инструмент … субъекта на объект Ответ: воздействия

17. Две наиболее близкие по содержанию управленческие категории – это:
a) цели; b) функции;
c) действия;
d) проблемы;
e) решения.
Ответ: b, c.

18. Управленческое решение – это выбор альтернативы……. Ответ: действий

Тема 2.

1. Классификация решений – это:
a) ранжирование решений;
b) оценка качества решений;
c) группировка решений по каким-либо признакам;
d) структуризация решений.
Ответ: c

2. Классификация решений имеет значение для:
a) оценки качества решений;
b) определения состава исполнителей решений;
c) анализа содержания решений;
d) выявления общих (сходных) и отличительных свойств.
Ответ: b, d

3. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
a) стратегические и тактические;
b) индивидуальные и коллегиальные;
c) долгосрочные и краткосрочные;

d) глобальные и локальные.
Ответ: c
4. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:
a) документированные и недокументированные;
b) долгосрочные и краткосрочные;
c) детерминированные и вероятностные;
d) однокритериальные и многокритериальные.
Ответ: c
5. Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
a) формализованные и неформализованные;
b) корректируемые и некорректируемые;
c) документированные и недокументированные;
d) стратегические и тактические.
Ответ: c
6. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
a) традиционные нетипичные;
b) корректируемые и некорректируемые;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) глобальные и локальные.
Ответ: b
7. Группа решений, выделенных по сфере воздействия это:
a) стратегические и тактические;
b) глобальны и локальные;
c) формализованные и неформализованные;
d) однокритериальные и многокритериальные.
Ответ: b
8. Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
a) долгосрочные и краткосрочные;
b) стратегические и тактические;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) глобальные и локальные.
Ответ: c
9. Группа решений, выделенных по значимости цели - это:
a) детерминированные и вероятностные;
b) стратегические и тактические;
c) формализованные и неформализованные;
d) традиционные и нетипичные.
Ответ: b
10. Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
a) детерминированные и вероятностные;
b) глобальные и локальные;
c) традиционные и нетипичные;
d) долгосрочные и краткосрочные.
Ответ: c
11. Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:
a) традиционные и нетипичные;
b) экономические и научно-технические;
c) формализованные и неформализованные;
d) детерминированные и вероятностные.
Ответ: b
12. Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:
a) конкуренции;

b) риска;
c) спада производства;
d) неопределенности.
Ответ: b, d
13. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
a) риска;
b) стабилизации производства;
c) определенности;
d) конкуренции.
Ответ: c
14. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:
a) глобальные и локальные;
b) формализованные и неформализованные;
c) индивидуальные и коллегиальные;
d) однокритериальные и многокритериальные.
Ответ: b
15. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:
a) временной;
b) содержание проблем;
c) характер информации;
d) значимость цели;
группы:
1) детерминированные и вероятностные;
2) стратегические и тактические;
3) экономические и социальные;
4) среднесрочные и краткосрочные.
Ответ: a4, b3, c1, d2
16. Классификация решений – это инструмент управления их реализацией?Ответ: Да
17. Долгосрочные и стратегические решения – это идентичные понятия?Ответ: Нет
18. Форма принятия решений влияет на их качество?
Ответ: Да
19. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения, признаки:
a) способ фиксации;
b) метод разработки;
c) форма принятия;
d) сфера действия.
группы:
1) локальные и глобальные;
2) формализованные и неформализованные;
3) документированные и недокументированные;
4) индивидуальные и коллективные
Ответ: a3, b2, c4, d1.
20. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:
a) способ фиксации;
b) характер проблемы;
c) количество критериев;
d) глубина воздействия.
Ответ: d.

Тема 3.

1. Где формируется качество решения?

a) на стадии реализации;
b) на стадии разработки;
c) на всех стадиях;
d) на стадии утверждения.

Ответ: b

2. Где формируется эффективность решения?

a) на стадии утверждения;
b) на стадии реализации;
c) на стадии разработки;
d) на всех стадиях.

Ответ: b, c

3. Факторы научной обоснованности решения - это:

a) количество участников разработки решения;
b) полнота анализа проблемной ситуации;
c) ответственность исполнителей;
d) глубина анализа ситуации;
e) методы анализа.

Ответ: b, d, e

4. Факторы своевременности решения - это:

a) мотивация разработчиков решения;
b) форма разработки решения;
c) методы разработки решения;
d) контроль выполнения решения.

Ответ: a, b, c

5. Факторы реальности решения - это:

a) наличие финансовых ресурсов;
b) сложность ситуации;
c) наличие материальных ресурсов;
d) мотивация исполнения.

Ответ: a, c

6. Признаки непротиворечивости решения - это:

a) количество участников разработки решения;
b) соответствие целям организации;
c) обеспеченность ресурсами;
d) соответствие ранее принятым решениям.

Ответ: b, d

7. Факторы непротиворечивости решения - это:

a) ориентация разработки на цели организации;
b) форма разработки решения;
c) учет содержания ранее принятых решений;
d) методы разработки решения.

Ответ: a, c

8. Факторы адаптивности решения - это:

a) интервальный характер параметров решения;
b) ответственность исполнителей решения;
c) регулируемость исполнения решения;
d) состав разработчиков решения;
e) изменчивость целей организации.

Ответ: a, b, e

9. Признаки адаптивности решения - это:

a) интервальная форма параметров решения;

b) контроль исполнения решения;

c) корректируемость решения;

d) динамика внешней среды.

Ответ: a, c

10. Признаки научной обоснованности решений - это:

a) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;

b) ответственность за исполнение решений;

c) сроки разработки решений;

d) методы разработки решений;

e) сроки выполнения решения.

Ответ: a, d

11. Признаки реальности решения - это:

a) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;

b) интервальная форма параметров решения;

c) многовариантность решения;

d) превышение плановых сроков реализации фактических.

Ответ: a, d

12. Признаки своевременности решения - это:

a) ресурсообеспеченность решения;

b) превентивность разработки;

c) многовариантность решения;

d) превышение жизненного цикла проблемной ситуации периода разработки и утверждения решения.

Ответ: b, d

13. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

факторы:

a) обеспеченность реализации ресурсами;

b) квалификация разработчиков;

c) форма разработки решения;

d) мотивация исполнения решения;

e) ориентация на цели организации;

параметры качества:

1) научная обоснованность;

2) реальность;

3) своевременность;

4) непротиворечивость.

Ответ: a2; b1; c1,3; d1,3; e4

14. Факторы оптимальности решений - это:

a) многовариантность;

b) количество участников разработки;

c) методы разработки;

d) контроль выполнения.

Ответ: a, c

15. Признаки оптимальности решений - это:

a) продолжительность разработки решения;

b) заданные сроки реализации;

c) соответствие целям организации;

d) срок утверждения.

Ответ: b, c

16. Факторы и признаки качества решения – это идентичные понятия?
- Да;
- Нет.

Ответ: Нет

17. Ресурсоемкость – это качественный параметр решения?
- Да;
- Нет.

Ответ: Да

18. Методы разработки – это факторы качества решения?
- Да;
- Нет.

Ответ: Да

19. Виды непротиворечивости управленческого решения - это:

a) целевая;
b) временная;
c) ресурсная;
d) пространственная.

Ответ: b, d.

20. Два наиболее близкие по содержанию параметра качества решения - это:

a) адаптивность;
b) экономичность;
c) непротиворечивость;
d) ресурсоемкость;
e) своевременность.

Ответ: b, d.

Самостоятельное изучение тем дисциплины

№ темы	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
1	Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
2	Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
3	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.
4	Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.
5	Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.

6	Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
7	Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.
8	Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Вопросы для самопроверки

№ темы	Вопросы для самопроверки
1	1. Дайте определение понятию управленческое решение. 2. Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений. 3. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения. 4. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение». 5. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика. 6. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
2	1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений. 2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема». 3. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений. 4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. 5. Дайте классификацию управленческих решений. 6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
3	1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения. 2. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения. 3. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения. 4. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
4	1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения. 2. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения. 3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения. 4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях. 5. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

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

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	ОПК-6.3	Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами
ОПК ОС-8	Способность демонстрировать знания последних прорывных направлений в менеджменте и связанных с ними революционных открытий, технологий и продуктов	ОПК ОС-8.1	Готовность к организации организационной и управленческой работы с трудовыми коллективами

4.3.2 Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-6.3	Рассматривает решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий.	Выделены особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности при работе с трудовыми коллективами.
ОПК ОС-8.1	Разрабатывает бизнес-процессы в организации Использует основные подходы к оценке бизнес-среды предприятия и к анализу эффективности реализации его стратегии	Привел анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений Овладел методикой оценки экономической эффективности проектов

4.3.3 Типовые контрольные задания или иные материалы (типовые оценочные материалы), необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы промежуточной аттестации

При ответах на вопросы приведите конкретные примеры

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Основные сферы принятия управленческих решений.

5. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
6. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
7. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
8. Современные концепции и принципы выработки решения.
9. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
10. Функции управленческого решения.
11. Основные типы управленческих решений.
12. Понятие «ситуация», «проблема».
13. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
14. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
15. Классификационные признаки управленческих решений.
16. Классификация управленческих решений.
17. Современные подходы к классификации управленческих решений.
18. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
19. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
20. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
21. Правила принятия коллективного решения.
22. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
23. Характеристика внутренней системы информации в организации.
24. Информационная структура управленческого решения.
25. Понятие «информационная асимметрия».
26. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
27. Этап идентификации проблемы.
28. Проблемы выбора критерия принятия управленческого решения.
29. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
30. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.
31. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
32. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.
33. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.
34. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
35. Характеристика методов анализа внешней среды.
36. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика этапов процесса моделирования.
42. Характеристика методов принятия управленческого решения.
43. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
44. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
45. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
46. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
47. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.

48. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
49. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
50. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
52. Организация исполнения принятого управленческого решения.
53. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
54. Значение, функции и виды контроля реализации управленческого решения.
55. Методы контроля и оценки исполнения решения.
56. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды.
57. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
58. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
59. Понятие «супероптимальное решение».
60. Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

Баллы (рейтинговой оценки), %	**Оценка**	**Требования к знаниям**
100-81	*5, «отлично»*	– Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает на экзамене, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют высокую степень овладения программным материалом. Выделены особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности при работе с трудовыми коллективами. Привел анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений Овладел методикой оценки экономической эффективности проектов
80-61	*4, «хорошо»*	– Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их

		выполнения. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют хорошую степень овладения программным материалом.
60-41	*3, «удовлетворительно»*	– Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрируют достаточную (удовлетворительную) степень овладения программным материалом.
40-0	*2, «неудовлетворительно»*	– Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине. – Учебные достижения в семестровый период и результатами текущего контроля демонстрировали не высокую степень овладения программным материалом по минимальной планке.

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

Оценка ***работы студента на семинарских занятиях*** осуществляется по следующим критериям:

- Отлично - активное участие в обсуждении проблем каждого семинара, самостоятельность ответов, свободное владение материалом, полные и аргументированные ответы на вопросы семинара, участие в дискуссиях, твёрдое знание лекционного материала, обязательной и рекомендованной дополнительной литературы, регулярная посещаемость занятий.
- Хорошо - недостаточно полное раскрытие некоторых вопросов темы, незначительные ошибки в формулировке категорий и понятий, меньшая активность на семинарах, неполное знание дополнительной литературы, хорошая посещаемостью.
- Удовлетворительно - ответы отражают в целом понимание темы, знание содержания основных категорий и понятий, знакомство с лекционным материалом и рекомендованной основной литературой, недостаточная активность на занятиях, оставляющая желать лучшего посещаемость.

– Неудовлетворительно - пассивность на семинарах, частая неготовность при ответах на вопросы, плохая посещаемость, отсутствие качеств, указанных выше для получения более высоких оценок.

При оценке ответов на вопросы ***диспута/дискуссии*** учитывается в первую очередь уровень теоретической подготовки студента, а также умение высказывать свое мнение, отстаивать свою позицию, слушать и оценивать различные точки зрения, конструктивно полемизировать, находить точки соприкосновения разных позиций.

Критерии оценки эссе

Оценка «отлично» предполагает:

– полученные результаты полностью соответствуют поставленной цели,
– проведен детальный анализ источников с привлечением фрагментов первоисточников по теме,
– выводы автора самостоятельны и аргументированы,
– содержание работы полностью отражает узловые проблемы темы,
– оформление работы полностью отвечает всем требованиям.

Оценка «хорошо» ставится в том случае, если:

– полученные результаты преимущественно соответствуют поставленной цели и задачам,
– обоснована актуальность темы,
– в процессе анализа литературы отобран и проанализирован широкий круг источников,
– полученные результаты в целом логичны, доказательны и систематизированы,
– оформление работы в целом соответствует существующим требованиям,
– высказана личностная позиция по теме.

Оценка «удовлетворительно» предполагает:

– полученные результаты в значительной степени соответствуют поставленной цели, в частности,
– обоснована актуальность избранной темы,
– в процессе анализа литературы отобраны наиболее важные источники,
– материал подан логически непротиворечиво,
– требования по оформлению работы в основном выполнены.

Все задания, используемые для контроля компетенций условно можно разделить на две группы: 1) задания, которые в силу своих особенностей могут быть реализованы только в процессе обучения (диспут, коллоквиум, контрольная работа); 2) задания, которые дополняют теоретические вопросы экзамена (практические задания). Выполнение заданий первого типа является необходимым для формирования и контроля ряда умений и навыком. Поэтому, в случае невыполнения заданий в процессе обучения, их необходимо «отработать» до экзамена. Вид заданий, которые необходимо выполнить для ликвидации «задолженности» определяется в индивидуальном порядке, с учетом причин невыполнения. В случае невыполнения доклада, студенту необходимо принести письменный текст сообщения на экзамен. В таком случае в ходе экзамена ему могут быть заданы вопросы по теме доклада. Промежуточная аттестация по дисциплине (экзамен) включает следующие формы контроля: 1 теоретический вопрос и 1 практическое задание. На подготовку дается 30 минут.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Преподаватель информирует обучающихся о применяемой системе текущего контроля успеваемости на первом занятии, а также доводит до обучающихся информацию

о результатах текущего контроля успеваемости во время аудиторных занятий и консультаций.

Текущий контроль успеваемости проводится в письменной и устной формах.

Практические занятия дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предполагают их проведение в различных формах с целью выявления полученных знаний, умений, навыков и компетенций с проведением контрольных мероприятий. С целью обеспечения успешного обучения студент должен готовиться к лекции, поскольку она является важнейшей формой организации учебного процесса, поскольку:

- знакомит с новым учебным материалом;
- разъясняет учебные элементы, трудные для понимания;
- систематизирует учебный материал;
- ориентирует в учебном процессе.

Подготовка к лекции заключается в следующем:

- внимательно прочитайте материал предыдущей лекции;
- узнайте тему предстоящей лекции (по тематическому плану, по информации лектора);
- ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- постарайтесь уяснить место изучаемой темы в своей профессиональной подготовке;
- запишите возможные вопросы, которые вы зададите лектору на лекции.

Подготовка к практическим занятиям:

- внимательно прочитайте материал лекций, относящихся к данному семинарскому занятию, ознакомьтесь с учебным материалом по учебнику и учебным пособиям;
- выпишите основные термины;
- ответьте на контрольные вопросы по семинарским занятиям, готовьтесь дать развернутый ответ на каждый из вопросов;
- уясните, какие учебные элементы остались для вас неясными и постарайтесь получить на них ответ заранее (до семинарского занятия) во время текущих консультаций преподавателя;
- готовиться можно индивидуально, парами или в составе малой группы, последние являются эффективными формами работы;
- рабочая программа дисциплины в части целей, перечню знаний, умений, терминов и учебных вопросов может быть использована вами в качестве ориентира в организации обучения.

Подготовка к зачету с оценкой К зачету с оценкой необходимо готовится целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине. Попытки освоить дисциплину в период зачётно-экзаменационной сессии, как правило, показывают не слишком удовлетворительные результаты. В самом начале изучения учебной дисциплины познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:

- программой дисциплины;
- перечнем формируемых знаний и умений, которыми студент должен овладеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- контрольными мероприятиями;
- учебником, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов для экзамена.

После этого у вас должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине.

Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и практических занятиях позволит успешно освоить дисциплину и создать хорошую базу для сдачи экзамена.

Обучающиеся обязаны посещать все предусмотренные учебным планом занятия и присутствовать на всех мероприятиях текущего контроля успеваемости, предусмотренных рабочей программы дисциплины.

Обучение лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с учетом индивидуальных психофизических особенностей, а для инвалидов также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида. Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление информации визуально (краткий конспект лекций, основная и дополнительная литература), на лекционных и практических занятиях допускается присутствие ассистента.

Оценка знаний студентов на практических занятиях осуществляется на основе письменных конспектов ответов на вопросы, письменно выполненных практических заданий. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), 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 на экзамене может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на лекциях звукозаписывающих устройств. Допускается присутствие на занятиях ассистента, оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Оценка знаний студентов на семинарских занятиях осуществляется в устной форме (как ответы на вопросы, так и практические задания).

Промежуточная аттестация для лиц с нарушением зрения проводится устно, при этом текст заданий предоставляется в форме, адаптированной для лиц с нарушением зрения (укрупненный шрифт), при оценке используются общие критерии оценивания. При необходимости, время подготовки на экзамене может быть увеличено.

Лица с нарушениями опорно-двигательного аппарата не нуждаются в особых формах предоставления учебных материалов. Однако, с учетом состояния здоровья часть занятий может быть реализована дистанционно (при помощи сети «Интернет»). Так, при невозможности посещения лекционного занятия студент может воспользоваться кратким конспектом лекции. При невозможности посещения практического занятия студент должен предоставить письменный конспект ответов на вопросы, письменно выполненное практическое задание. Доклад так же может быть предоставлен в письменной форме (в виде реферата), 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 опорно-двигательного аппарата проводится на общих основаниях, при необходимости процедура экзамена может быть реализована дистанционно (например, при помощи программы Skype). Для этого по договоренности с преподавателем студент в определенное время выходит на связь для проведения процедуры экзамена. В таком случае вопросы к экзамену и практическое задание выбираются самим преподавателем.

6. Основная и дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины, ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература

1. Балдин К.В. Управленческие решения. Дашков и К, 2015. http://www.iprbookshop.ru/24838
2. Н.В. Акамсина. Методы принятия решений [Электронный ресурс]: лабораторный практикум. ЭБС АСВ, 2013. http://www.iprbookshop.ru/30840
3. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. ЮНИТИ-ДАНА, 2012. http://www.iprbookshop.ru/15457

6.2. Дополнительная литература

1. Савчук В.П. Диагностика предприятия. Поддержка управленческих решений. БИНОМ. Лаборатория знаний, 2015. http://www.iprbookshop.ru/37036
2. Балдин К. В., Уткин В. Б., Воробьев С.Н. Управленческие решения – М: Дашков и К, 2008.
3. Бабенко Т.И., Барабаш С.В. Методы принятия управленческих решений. – Новосибирск: Изд-во СО РАН, 2006.
4. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы. - М.: Дело, 2007.
5. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учебное пособие. - М.: Форум, 2010.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Лифшиц А.С. Управленческие решения. - М.: КноРус, 2009.
2. Орлов А. И. Теория принятия решений. - М.: Экзамен, 2006.
3. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие - М.: Дашков и К, 2009.

6.4. Нормативные правовые документы

Не используются.

6.5. Интернет-ресурсы

1. http://www. mse.ru - Межбанковская фондовая биржа
2. http://www.cbr.ru - Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы)
3. http://www.rbc.ru - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)
4. http://www.budgetrf.ru - Мониторинг экономических показателей
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации
6. www.nnir.ru / - Российская национальная библиотека
7. www.nns.ru / -Национальная электронная библиотека
8. www.rsi.ru / - Российская государственная библиотека
9. www.rambler.ru / - Поисковая система
10. www.yandex.ru / - Поисковая система

6.6. Иные источники

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник – 2-е изд.- М.: Дело, 2004.
2. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. - М.: МарТ, 2005.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочим учебным программам дисциплин.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

Академия проводит постоянную работу по созданию и системному улучшению условий получения образования людьми с ограниченными возможностями здоровья. В настоящее время здания и территории Академии оснащены лифтами для перевозки инвалидов в колясках, порядка 80% аудиторий и компьютерных классов имеют двери, соответствующие требованиям нормативов, оборудованы пандусы при входе в здания, а также внутри учебных корпусов и общежития, имеются специальные туалеты.

Каждый обучающийся в течение всего периода обучения обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к нескольким электронно-библиотечным системам (электронным библиотекам) и к электронной информационно-образовательной среде организации. Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают возможность доступа обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», как на территории организации, так и вне ее.

Академия обеспечена необходимым комплектом лицензионного программного обеспечения.

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ), в том числе в случае применения электронного обучения, дистанционных образовательных технологий, к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Организован доступ к следующим электронным ресурсам:

Bloomberg
EBSCO Publishing
eLIBRARY.RU
Emerging Markets Information Service
Google Scholar (Google Академия)
IMF eLibrary
JSTOR
New Palgrave Dictionary of Economics – Электронный словарь
OECD iLibrary
Oxford Handbooks Online

Polpred.com Обзор СМИ

Science Direct - Журналы издательства Elsevier по экономике и эконометрике, бизнесу и финансам, социальным наукам и психологии, математике и информатике;

SCOPUS

Web of Science

Wiley Online Library

World Bank Elibrary

Архивы научных журналов NEICON

Интернет-сервис «Антиплагиат»

Система Профессионального Анализа Рынков и Компаний «СПАРК»

ЭБС Издательства "Лань"

ЭБС Юрайт

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников»