

Частное образовательное учреждение высшего образования
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ
УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ»

РАССМОТРЕНО И ОДОБРЕНО

УТВЕРЖДАЮ

На заседании кафедры менеджмента
и государственного и
муниципального управления
Протокол № 10 от 24.05.2023 г.

Первый проректор
С.В. Авдашкевич
28.06.2023

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина:	Б1.О.07 Современные технологии разработки и принятия управленческих решений
Направление подготовки:	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Направленность (профиль):	Государственное регулирование экономики
Уровень высшего образования:	Магистратура
Форма обучения:	очная, заочная, очно-заочная
Разработчики:	Кандидат экономических наук, доцент Клюев К.В.

Санкт-Петербург
2023

1. Цели и задачи дисциплины:

Цель освоения дисциплины:

является рассмотрение основных вопросов технологии разработки и принятия управленческих решений, а также анализе факторов, влияющих на принятие управленческого решения, раскрытии основных причин и последствий влияния этих факторов.

Задачи дисциплины:

анализ теоретических основ организации процесса разработки и принятия управленческих решений на предприятии;

анализ механизма и методов разработки и принятия управленческих решений в менеджменте;

рассмотреть сущность, цели, задачи и принципы технологий разработки и принятия управленческих решений с целью повышения эффективности функционирования предприятия.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы высшего образования

Планируемые результаты освоения ОП ВО (код и содержание компетенций)	Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Примечание
УК-3 Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 Знает методологию организации и руководства эффективной командной работой.	Наименование категории (группы) компетенций: «Командная работа и лидерство»
	УК-3.2 Умеет осуществлять организацию стратегической командной работы и руководство членами команды, распределяя и делегируя полномочия между ними для достижения поставленной цели.	
	УК-3.3 Способен организовать, координировать и руководить командным взаимодействием, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	
ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода;	ОПК-2.1 Знает основные положения, категории и методы стратегического планирования деятельности органа власти, методы разработки и реализации управленческих решений на основе риск-ориентированного подхода.	-
	ОПК-2.2 Умеет организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.	
	ОПК-2.3 Способен разрабатывать основные стратегические документы деятельности органа власти и обеспечивать их реализацию с применением риск-ориентированного подхода.	

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-3.1. Знает методологию организации и руководства эффективной командной работой.	Знать методы разработки и принятия управленческого решения, характеристики управленческого решения, особенности внешней среды как одного из факторов, воздействующих на принятие решений
УК-3.2. Умеет осуществлять организацию стратегической командной работы и руководство членами команды, распределяя и делегируя полномочия между ними для достижения поставленной цели.	Уметь ориентироваться в основных понятиях и определениях в управленческого решения

Планируемые результаты обучения по ОП ВО (индикаторы достижения компетенций)	Планируемые результаты обучения по дисциплине
УК-3.3. Способен организовать, координировать и руководить командным взаимодействием, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.	Владеть практическими методами разработки и принятия управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
ОПК-2.1. Знает основные положения, категории и методы стратегического планирования деятельности органа власти, методы разработки и реализации управленческих решений на основе риск-ориентированного подхода.	Знать содержание процесса разработки управленческого решения, его этапы, фазы, особенности и характеристики
ОПК-2.2. Умеет организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода.	Уметь организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия управленческих решений
ОПК-2.3. Способен разрабатывать основные стратегические документы деятельности органа власти и обеспечивать их реализацию с применением риск-ориентированного подхода.	Владеть умением грамотно и эффективно подбирать методы разработки и принятия управленческих решений в зависимости от исходной ситуации и факторов внешней и внутренней среды организации

3. Содержание, объем дисциплины и формы проведения занятий

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Компетенции	Оценочные средства текущего контроля		
			ЗНАТЬ	УМЕТЬ	ВЛАДЕТЬ
			ОПК-2.1 УК-3.1	ОПК-2.2 УК-3.2	ОПК-2.3 УК-3.3
1	Понятие и основные характеристики управленческого решения.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №1 (20)
2	Классификация управленческих решений.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №1 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №1 (20)
3	Организация процесса разработки управленческого решения.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №2 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №1 (20)
4	Основные этапы разработки управленческого решения.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №3 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №2 (20)
5	Методологические основы разработки управленческих решений.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №3 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №2 (20)
6	Качество и эффективность управленческого решения.	УК-3 ОПК-2	Доклад, сообщение/ Реферат №4 (10)	Коллоквиум/ Проект (групповой проект) №1 (20)	Деловая и (или) ролевая игра/Кейс- задача №2 (20)
Количество баллов (100 баллов):			100		

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа

Тема 1: Понятие и основные характеристики управленческого решения.

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
<p>Понятие управленческого решения, его отличие от обычного решения, определение аспектов, делающих обычное решение управленческим. Управленческое решение как явление и как процесс, а также как один из циклов управления: определение его места в системе управления. Техническая, биологическая и социальная системы и специфика принятия управленческих решений в них. Понятие правильного, оптимального, результативного, качественного и эффективного управленческого решения, характеристики понятий, их значение; теория оценивания эффективности управленческих решений: принципы, составляющие, показатели, критерии, факторы, влияющие на эффективность решения и т.д. Супероптимальные решения среди других видов управленческих решений. Экономическая, социальная, правовая, организационная, социальная и технологическая сущность управленческих решений.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Общие сведения о теории принятия решений</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 2: Классификация управленческих решений. Методы классификации управленческих решений. Классификация решений по функциональной направленности, времени действия, направлению и глубине воздействия, масштабу, личностным качествам руководителя, сфере действия, методам формализации, способам передачи, форме отражения, форме принятия, длительности действий, масштабу и характеру целей, по степени уникальности и т.д. Специфика стратегических управленческих решений, функции стратегического управления, особенности их реализации в организации. Требования к решениям тактического уровня, основные принципы их обоснования, алгоритм их разработки.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Основные сферы принятия управленческих решений</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 3: Организация процесса разработки управленческого решения. Основные процессорные технологии подготовки и реализации управленческого решения (управление по результатам, на базе искусственного интеллекта, путем постоянных проверок и т.д.), их характеристики и условиях оптимального применения. Правовое, административное и документальное обеспечение процесса разработки управленческого решения. Особенности организации процесса разработки решения с точки зрения кадрового обеспечения, информирования, технологической подготовленности, достаточности ресурсов и т.д. Проблема распределения и перераспределения полномочий среди участников процесса; проблема распределения ответственности и соотнесения ее с полномочиями участников.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Современные концепции и принципы выработки решения.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 4: Основные этапы разработки управленческого решения. Определение особенностей и специфики принятия управленческих решений и значения стандартизированного, универсального метода разбиения этого процесса на этапы. Состав и последовательность процедур процесса разработки управленческого решения. Основные этапы разработки управленческого решения: подготовительный этап, разработка решения, реализация решения, анализ последствий. Характеристика и особенности деятельности на подготовительном этапе: проблема сбора информации, определение целей и критериев, анализ ситуации, разработка прогнозов и учет рисков. Специфика этапов разработки управленческого решения: наработка альтернатив для принятия решения, их отбор, разработка сценариев, экспертная оценка полученных результатов. Этап реализации решения и анализ полученных результатов: принятие решения, разработка, реализация и контроль плана деятельности, анализ результатов управленческого решения. Особенности индивидуального и коллективного принятия решений, определение ситуации и выбор оптимальных методов. Классификации методов принятия управленческого решения. Характеристика групповых методов: мозговой штурм, его разновидности и модификации метода, метод инверсии, номинальной группы, метод Дельфи и др. Характеристика индивидуальных методов: мыслительные технологии, аналитические приемы. Оценка эффективности, сферы и условий применения этих методов для достижения наилучшего результата. Деловые игры при принятии управленческого решения: специфика применения, достоинства и недостатки метода. Метод сценариев и его оценка, особенности применения метода «дерева решений».</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>
<p>Тема 5: Методологические основы разработки управленческих решений. Основные методологические подходы к разработке управленческих решений: системный, инициативно-целевой, программно-целевой, регламентный, процессорный, ситуационный, психологический, этический, информационный, экономический. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.</p> <p>Практические занятия/самостоятельная работа: Основные типы управленческих решений.</p> <p>Лабораторная работа: -</p>

Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, курсовая работа
Тема 6: Качество и эффективность управленческого решения. Качество продукции – конечный результат управленческого решения. Регламентация управленческой деятельности. Оценка качества управленческого решения. Эффективность управленческого решения. Методы оценки экономической эффективности управленческого решения. Основные методы поиска супeroптимальных решений.
Практические занятия/самостоятельная работа: Функции управленческого решения.
Лабораторная работа: -
Курсовая работа: не предусмотрено учебным планом

Очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16
Самостоятельная работа студента (СР)	36	36
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	36	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4
Контактная работа (КоР)	36	36
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	36	36
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понятие и основные характеристики управленческого решения.	2	2	2	0	6	2
2	Классификация управленческих решений.	2	2	2	0	6	2
3	Организация процесса разработки управленческого решения.	2	2	2	0	6	2
4	Основные этапы разработки управленческого решения.	2	2	2	0	6	2
5	Методологические основы разработки управленческих решений.	2	4	4	0	6	4
6	Качество и эффективность управленческого решения.	2	4	4	0	6	4
Итого:			16	16	0	36	16

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	8	8
Лекционные занятия (Лек)	4	4
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	4	4
Самостоятельная работа студента (СР)	87	87
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	87	87
Контроль самостоятельной работы (КСР)	4	4

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Контактная работа (КоР)	12	12
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену/зачету и сдача экзамена/зачета (СР, КоР)	9	9
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* Подготовка к аудиторным занятиям

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понятие и основные характеристики управленческого решения.	2	2	0	0	14	2
2	Классификация управленческих решений.	2	2	0	0	14	2
3	Организация процесса разработки управленческого решения.	2	0	0	0	14	2
4	Основные этапы разработки управленческого решения.	2	0	0	0	15	2
5	Методологические основы разработки управленческих решений.	2	0	2	0	15	4
6	Качество и эффективность управленческого решения.	2	0	2	0	15	4
Итого:			4	4	0	87	16

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	Семестр 2
Аудиторные занятия (АЗ):	32	32
Лекционные занятия (Лек)	16	16
Лабораторные занятия (Лаб)	0	0
Практические занятия (Пр)	16	16
Самостоятельная работа студента (СР)	47	47
Курсовая работа	0	0
Другие виды самостоятельной работы*	47	47
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
Контактная работа (КоР)	34	34
Форма промежуточной аттестации	0	Экзамен
Подготовка к экзамену и сдача экзамена (СР, КоР)	27	27
Общая трудоемкость дисциплины, часы/ЗЕТ	108/3	108/3

* Подготовка к аудиторным занятиям, подготовка к зачету (при наличии)

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
1	Понятие и основные характеристики управленческого решения.	2	2	2	0	8	2
2	Классификация управленческих решений.	2	2	2	0	8	2
3	Организация процесса разработки управленческого решения.	2	2	2	0	8	2
4	Основные этапы разработки управленческого решения.	2	2	2	0	8	2
5	Методологические основы разработки управленческих решений.	2	4	4	0	8	4

№	Наименование темы дисциплины	Семестр/ Курс	Количество учебных часов				Практическая подготовка
			В том числе по видам аудиторных занятий			СР	
			Лек	Пр	Лаб		
6	Качество и эффективность управленческого решения.	2	4	4	0	7	4
Итого:			16	16	0	47	16

* Практическая подготовка при реализации дисциплин организована путем проведения практических занятий и (или) выполнения лабораторных и (или) курсовых работ и (или) путем выделения часов из часов, отведенных на самостоятельную работу, и предусматривает выполнение работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

4. Способ реализации дисциплины

Без использования онлайн-курса.

5. Учебно-методическое обеспечение дисциплины:

Основная литература:

1. РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Филинов-Чернышев Н. Б. - Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (г. Москва), 2022 г. - 324 с. - ISBN 978-5-534-03558-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-490235>

2. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ 2-е изд., испр. и доп. Учебное пособие для вузов / Под ред. Иванова П.В., 2022 г. - 276 с. - ISBN 978-5-534-10862-0 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-494754>

3. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В 2 Ч. ЧАСТЬ 1 3-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 183 с. - ISBN 978-5-534-06815-3 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-1-489387>

Дополнительная литература:

1. МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В 2 Ч. ЧАСТЬ 2 3-е изд., испр. и доп. Учебник и практикум для вузов / Голубков Е. П. - Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (г. Москва), 2022 г. - 249 с. - ISBN 978-5-534-06700-2 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/metody-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy-v-2-ch-chast-2-490620>

2. СИСТЕМЫ ПОДДЕРЖКИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Под ред. Халина В.Г., Черновой Г.В. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 494 с. - ISBN 978-5-534-01419-8 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/sistemy-podderzhki-prinyatiya-resheniy-489344>

3. ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО УПРАВЛЕНИЯ. АГЕНТЫ И ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ ПОЛИТИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. Учебник и практикум для вузов / Под ред. Меньшиковой Г. А. - Санкт-Петербургский государственный университет (г. Санкт-Петербург), 2022 г. - 387 с. - ISBN 978-5-534-05290-9 – Режим доступа: <https://urait.ru/book/osnovy-gosudarstvennogo-i-municipalnogo-upravleniya-agenty-i-tehnologii-prinyatiya-politicheskikh-resheniy-490411>

6. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения

1. Операционная система
2. Пакет прикладных офисных программ

3. Антивирусное программное обеспечение

4. LMS Moodle

5. Вебинарная платформа

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины

1. ibooks.ru : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://ibooks.ru>. - Текст: электронный

2. Электронно-библиотечная система СПБУТУиЭ : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://libume.ru>. - Текст: электронный

3. Юрайт : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://urait.ru>. - Текст: электронный

4. eLibrary.ru : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://elibrary.ru>. - Текст: электронный

5. Архив научных журналов НЭИКОН [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: agch.neicon.ru. - Текст: электронный

6. КиберЛенинка : научная электронная библиотека [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://cyberleninka.ru>. - Текст: электронный

7. Лань : электронно-библиотечная система [Электронный ресурс] : профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://e.lanbook.com>. - Текст: электронный

8. Экономический портал [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <http://instituciones.com>. - Текст: электронный

9. Цифровая экономика [Электронный ресурс] : информационная справочная система . - Режим доступа: <https://data-economy.ru/2024>. - Текст: электронный

10. Молодежный Союз Экономистов и Финансистов [Электронный ресурс] : информационная справочная система. - Режим доступа: <http://www.msfe.ru>. - Текст: электронный

11. Министерство экономического развития Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://economy.gov.ru>. - Текст: электронный

12. Экономика. Социология. Менеджмент: федеральный образовательный портал: профессиональная база данных. - Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/>. - Текст: электронный

13. Министерство финансов Российской Федерации: профессиональная база данных. - Режим доступа: <https://minfin.gov.ru/ru>. - Текст: электронный

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

1. Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, семинарского типа - практических занятий, для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованная: рабочими местами для обучающихся, оснащенными специальной мебелью; рабочим местом преподавателя, оснащенным специальной мебелью, персональным компьютером с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета; техническими средствами обучения - мультимедийным оборудованием (проектор, экран, колонки) и маркерной доской; лицензионным программным обеспечением

2. При применении электронного обучения, дистанционных образовательных технологий используются: виртуальные аналоги учебных аудиторий - вебинарные комнаты на вебинарных платформах, рабочее место преподавателя, оснащенное персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному portalу Университета umeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в

т.ч. интегрированными в устройствами), программным обеспечением; рабочее место обучающегося оснащено персональным компьютером (планшет, мобильное устройство) с возможностью подключения к сети «Интернет», доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета и к информационно-образовательному порталу Университета imeos.ru, веб-камерой, микрофоном и гарнитурой (в т.ч. интегрированными в устройства). Авторизация на информационно-образовательном портале Университета imeos.ru и начало работы осуществляются с использованием персональной учетной записи (логина и пароля). Лицензионное программное обеспечение

3. Помещение для самостоятельной работы, оборудованное специальной мебелью, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета, лицензионным программным обеспечением

9. Оценочные материалы по дисциплине

Описание оценочных средств (показатели и критерии оценивания, шкалы оценивания) представлено в приложении к основной профессиональной образовательной программе «Каталог оценочных средств текущего контроля и промежуточной аттестации».

Процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности приводятся в соответствующих методических материалах и локальных нормативных актах Университета.

Для оценивания учебных достижений студентов в Университете действует балльно-рейтинговая система.

Если оценка, соответствующая набранной в семестре сумме рейтинговых баллов, удовлетворяет студента, то она является итоговой оценкой по дисциплине при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена/зачета с оценкой/зачета.

Условием сдачи экзамена/зачета с оценкой/зачета с целью повышения итоговой оценки по дисциплине является сдача студентом экзамена, за который он получает экзаменационные баллы без учета баллов, полученных за текущий контроль:

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся зачетом без оценки

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Незачет		Зачет				
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	50 и менее	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

Шкала оценивания учебных достижений по дисциплине, завершающейся экзаменом/зачетом с оценкой

Баллы по дисциплине	60 и менее		61-73		74-90		91-100
Итоговая оценка по дисциплине	Неудовлетворительно		Удовлетворительно		Хорошо		Отлично
Баллы в международной шкале ECTS с буквенным обозначением уровня	<50	51-60	61-67	68-73	74-83	84-90	91-100
	F	Fx	E	D	C	B	A
Уровень сформированности компетенций	Не сформированы		Пороговый		Высокий		Повышенный

9.1. Типовые контрольные задания для текущего контроля

Доклад, сообщение/Реферат №1

1. Системный анализ как элемент технологии разработки управленческих решений.

2. Принятие решения на основе расчета точки критического соотношения.
3. Возможности применения метода моделирования для выбора оптимального варианта управленческого решения.
4. Стратегия при выборе решений.
5. Понятие, значение и технология учета состояния объективных условий при выборе решений.
6. Характеристика методов определения результатов при выборе решений.
7. Прогнозирование - необходимое условие для выбора решений.
8. Понятие, определение и методы обобщения критериев при выборе вариантов решений.
9. Методы выбора решений в условиях риска.
10. Методика принятия решений в условиях неопределенности.
11. Характеристика экономико-математических методов, используемых при выборе управленческих решений.
12. Сущность и области применения линейного программирования при выборе решений.
13. Инновационный аспект разработки управленческих решений.
14. Оценка и прогнозирование доходности инвестиций при разработке инновационных управленческих решений.
15. Исследование эффективности решений как фактора выбора оптимальной альтернативы.
16. Методика исследования уровня риска при разработке управленческого решения.
17. Психологическая теория решений и ее значение для целей управления.
18. Субъективные (личностные) факторы, влияющие на выбор решения.
19. Теория игр в системе методов разработки управленческих решений.
20. Современные направления применения линейного и динамического моделирования при разработке управленческих решений.
21. Технология SWOT-анализа как инструмент разработки решений.
22. Использование сетевого графика при разработке управленческого решения.
23. Построение дерева решений, как средство упорядочения системы альтернативных вариантов управленческого решения.
24. Конфликт как среда и фактор разработки управленческого решения.
25. Применение метода экстраполяции при разработке решений.
26. Исследование корреляционных зависимостей при прогнозировании результата управленческого решения.
27. Особенности и современные технологии разработки кадровых решений.

Доклад, сообщение/Реферат №2

1. Сущность решения, его место в управленческом цикле и в системе функций управления.
2. Сущность и основные подходы к классификации управленческих решений, научно-познавательное значение классификации.
3. Основные принципы и технологии разработки управленческого решения.
4. Содержание основных этапов подготовки и принятия управленческого решения.
5. Содержание этапов реализации и контроля за исполнением управленческого решения.
6. Основные требования к учету, контролю и документационному оформлению решений.
7. Сущность, основные критерии и факторы качества управленческого решения.
8. Сущность и основные компоненты внешней среды организации их влияние на разработку управленческих решений.
9. Сущность и основные компоненты внутренней среды организации особенности их учета при разработке и принятии управленческих решений.
10. Сущность SWOT-анализа и его использование при разработке решений.
11. Сущность ПЭСТ-анализа и его использование при разработке решений.
12. Методы формирования и упорядочения целей управления.

13. Использование «дерева решений» при исследовании альтернативных направлений развития организации.
14. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку времени.
15. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку качества.
16. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку инфляции
17. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку освоенности в производстве.
18. Многокритериальность как условие принятия качественного решения, методы обобщения критериев при оценке альтернативных вариантов решений.
19. Информационный подход к разработке управленческих решений; особенности управленческих решений принимаемых при различных уровнях информационной обеспеченности (достоверности, частичной и полной неопределенности).
20. Сущность и классификация рисков, методы измерения уровня риска используемые при разработке решений.
21. Сущность и основные методы управления рисками.
22. Эффективность управленческого решения; основные формы эффективности решений.
23. Проблема количественной оценки эффективности решений; методы измерения их абсолютной эффективности
24. Сущность сравнительной эффективности управленческих решений и методы ее определения.
25. Сущность и область применения теории игр для выбора рациональных решений.
26. Ожидаемая стоимость работника как фактор объективности кадровых решений.
27. Использование матрицы ожидаемой стоимости работника при разработке решений в области карьерного развития и оплаты труда работников.
28. Психологическая теория принятия решений.
29. Специфические факторы групповой разработки управленческих решений.
30. Особенности и основные виды экспертных методов используемых при разработке управленческих решений.
31. Методы определения численности и формирования групп экспертов.

Доклад, сообщение/Реферат №3

1. Технологии разработки управленческих решений в современном менеджменте.
2. Сущность, цели, задачи и принципы разработки управленческих решений.
3. Классификация технологий разработки управленческих решений.
4. Сравнительная характеристика технологий принятия управленческих решений.
5. Области принятия управленческих решений и их характеристика.
6. Организация процесса разработки управленческого решения.
7. Основные процессорные технологии подготовки и реализации управленческого решения (управление по результатам, на базе искусственного интеллекта, путем постоянных проверок и т.д.), их характеристики и условиях оптимального применения.
8. Основные этапы разработки управленческого решения.
9. Определение особенностей и специфики принятия управленческих решений и значения стандартизированного, универсального метода разбиения этого процесса на этапы.
10. Особенности индивидуального и коллективного принятия решений, определение ситуации и выбор оптимальных методов.
11. Характеристика групповых методов: мозговой штурм, его разновидности и модификации метода, метод инверсии, номинальной группы, метод Дельфи и др. Характеристика

индивидуальных методов: мыслительные технологии, аналитические приемы.

12. Метод сценариев и его оценка, особенности применения метода «дерева решений». Деловые игры при принятии управленческого решения: специфика применения, достоинства и недостатки метода.
13. Психологические особенности процесса разработки и принятия управленческого решения.
14. Особенности влияния эмпирического, аксиоматического и диалектического видов мышления на процесс принятия решения; группы ограничений (фильтры) восприятия реальности человеком.
15. Принятие решений в условиях риска и неопределенности.
16. Проблема реализации управленческого решения в условиях постоянных перемен.
17. Воздействие паники на принятие решений, влияние стресса и механизмы их учета при разработке управленческих решений. Проблема и практика страхования рисков и возможных потерь.
18. Основные правила принятия решений в условиях неопределенности и риска. Типовые ошибки в принятии решений при наличии множества неопределенностей.
19. Стратегии снижения рисков или негативных последствий рисков и неопределенности.
20. Основные причины сопротивления, решения, связанные с их преодолением, факторы преодоления сопротивления Э.Хьюза, подходы И.Ансоффа.
21. Прогнозирование, планирование, проектирование и моделирование в процессе принятия решений.
22. Значение прогнозирования в процессе разработки управленческого решения, специфика расположения этой фазы в цикле управленческого решения.
23. Основные принципы прогнозирования. Особенности применения методов принятия решений при прогнозировании, специфические прогнозные методы.
24. Классификация прогнозов применительно к управленческим задачам.
25. Методы получения информации и специфика работы с ними при составлении прогнозного плана управления (экспертные методы, эвристическое прогнозирование, математические методы, аналогия, терминологический анализ, публикационная активность и т.д.).
26. Контроль реализации управленческого решения. Управление качеством при разработке решения.
27. Концепция контроллинга как современный вид контроля в организации.
28. Уровни управления качеством решения: производственный, технологический, управленческий. Правила и принципы управления качеством в организации.
29. Контроль как один из элементов повышения качества решения или производимого продукта.
30. Ответственность и обязанности руководителя при принятии решений. Этика разработки и принятия управленческого решения.
31. Понятие гуманитарной и технологической ответственности руководителя, проблема разграничения их значимости и определения приоритетности управленцем.

Доклад, сообщение/Реферат №4

1. Сущность управленческих решений (социальная, экономическая, организационная, правовая).
2. Функции решений.
3. Формы разработки управленческих решений
4. Формы реализации управленческих решений.
5. Классификация управленческих решений
6. Основные этапы разработки управленческих решений.
7. Первый блок этапов разработки управленческого решения – подготовка к разработке управленческого решения (этапы и их содержание).
8. Второй блок этапов разработки управленческого решения – разработки управленческого

решения (этапы и их содержание).

9. Третий блок этапов разработки управленческого решения – принятие решения, реализация, анализ результата(этапы и их содержание).

10. Условия и факторы качества управленческих решений.

11. Методы управления качеством

12. Оценка качества управленческого решения.

13. Модель «естественной организации».

14. Модель «организация-община».

15. Модель интеракционистской организации.

16. Модель конфликтной организации

Коллоквиум/Проект (групповой проект) №1

1. Экономическое обоснование управленческих решений.

2. Осуществление принятого решения.

3. Контроль реализации управленческих решений.

4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

5. Сущность, классификация и факторы риска.

6. Методы исследования и управления рисками.

7. Основные типы управленческих технологий, используемых при разработке решений.

8. Инструментарий принятия управленческих решений.

9. Этапы рационального решения проблем.

10. Основные компоненты внешней среды организации, их влияние на разработку управленческих решений.

11. Многокритериальность как фактор обеспечения альтернативности при разработке управленческих решений.

12. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных управленческих решений.

13. Методы анализа и упорядочения целей управления.

14. Требования, предъявляемые к управленческому решению.

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №1

В плановом отделе государственной организации сформировался слаженный и дружный коллектив. Все пришли в отдел практически одновременно, и у всех была одинаковая зарплата. Руководитель распределял нагрузку между сотрудниками равномерно (насколько было возможно), и в коллективе по этому поводу никогда не было недовольства, все считали, что все справедливо. Через полтора года одна сотрудница отдела изменила свое отношение к работе. При этом явных причин для этого не было. Но она стала часто брать отгулы, отказываться выполнять поручения по разным причинам. Имея ребенка, постоянно брала больничные. Когда поставили новую программу автоматизации и учета, она не очень вникала в разъяснения специалиста о принципах работы этой системы. А затем постоянно обращалась к коллегам за помощью, чтобы совершить элементарные действия в программе. Параллельно она очень активно проводила свою политику дружбы по отношению к руководителю. То принесет угощения, то заглянет к нему поболтать на пару минут, то сделает комплимент. А недавно объявила во всеуслышание, что поступила в университет, чтобы развиваться по карьерной лестнице. На что руководитель отреагировал одобрительно. В коллективе у многих сотрудников уже было высшее образование, а некоторые имели степень магистра или кандидата наук. Два специалиста недавно получили сертификаты, закончив курсы повышения квалификации. Но у всех складывалось впечатление, что перспектива роста есть только у нее. В результате в коллективе начались волнения. Сотрудники то и дело говорили о своей коллеге и о руководителе. Многие считали, что они больше достойны получить повышение.

Вопросы и задания: Дайте оценку сложившейся ситуации. Можно ли в данном случае сказать, что будет происходить в коллективе дальше? Как лучше поступить менеджеру по персоналу в данной ситуации?

Деловая и (или) ролевая игра/Кейс-задача №2.

Генеральный директор попросил руководителя по персоналу принять на работу супругу очень важного для компании партнера. Должность при этом не имела значения, так как женщина последние 10 лет нигде не работала и хотела просто больше быть среди людей. Никаких амбиций по поводу карьеры в компании она не заявляла. Основная цель была в том, чтобы женщина почувствовала себя востребованной, частью коллектива с самым простым набором задач, так как полученную когда-то квалификацию все равно уже утратила. Не осмелившись предлагать бывшую домохозяйку руководителям подразделений, глава отдела персонала приняла ее к себе специалистом по кадрам. Учитывая, что первое образование претендентки – курсы секретаря референта – было получено более 10 лет назад, новой сотруднице предложили три варианта трудовой деятельности: – ходить на работу и за компьютером заниматься своими делами; – не ходить на работу, но числиться в отделе; – освоить простейшие функции и выполнять их по возможности. В результате основным навыком, который она приобрела за время адаптации, стал прием входящих документов, внесение учетной записи, расфасовка документов по папкам. В течение нескольких месяцев все были довольны, и работа выполнялась своим чередом. Через полгода освободилось место ведущего специалиста по документообороту. Пока решали, найти ли человека со стороны или выбрать из своих, генеральный директор вызвал руководителя отдела персонала с предложением повысить недавно принятую протеже по просьбе партнера. Зная, какие функции супруга выполняет и что в отделе есть те, кто больше подходит на должность ведущего специалиста, руководитель не могла назначить ее на эту должность, но и генерального директора она не могла поставить в неудобное положение перед партнером.

Вопросы и задания: Как, по Вашему мнению, должна поступить глава отдела персонала в данной ситуации? Можно было избежать такой проблемы? Как повлияет на психологический климат в коллективе повышение супруги партнера, если гендиректор настаивает на своем решении?

9.2. Примерный перечень тем курсовой работы

Не предусмотрено учебным планом

9.3. Типовые контрольные задания для промежуточной аттестации: экзамен

Примерный перечень теоретических вопросов к экзамену: Вопрос №1

1. Влияние законов управления на принятие решения (на примере трех любых законов). Влияние фактора окружающей среды на управленческое решение.
2. Влияние фактора внутренней среды организации на принятие управленческого решения.
3. Значение инициативно-целевой технологии принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений.
4. Критерии определения эффективности управленческого решения. Критерии оценки достижения целей управленческих решений.
5. Разнообразие сущности управленческих решений (экономическая, правовая, социальная и пр.). Разработка дерева целей и дерева задач. Принципы оценки и выбора критериев для определения достижения цели.
6. Субъекты и объекты принятия управленческих решений. Сущность и задачи управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
7. Управленческое решение как процесс и как явление. Факторы, влияющие на принятие решений. Функции управленческих решений. Этапы разработки и принятия управленческих решений.
8. Эффективные, качественные и супероптимальные управленческие решения.

- Особенности разработки стратегических и тактических решений. Законы человеческой деятельности и их влияние на принятие решения.
9. Система распределения полномочий и ответственности при разработке и принятии управленческого решения. Универсальные этапы процесса разработки управленческого решения.
 10. Формализованные методы принятия управленческого решения. Неформализованные методы принятия управленческого решения. Комбинированные методы принятия управленческого решения.
 11. Понятие риска, неопределенности и определенности в системе управленческих решений. Правила принятия решений в условиях риска и неопределенности.
 12. Значение информации и методов ее получения в ситуациях неопределенности и при прогнозировании.
 13. Сопротивление переменам в организации, его причины, виды и формы. Преодоление сопротивления в организации, подходы Э.Хьюза и И. Ансоффа.
 14. Значение прогнозирования как одного из этапов разработки управленческого решения. Основные принципы прогнозирования при разработке управленческого решения.
 15. Планирование как один из элементов прогнозной деятельности и обособленный этап принятия решения. Основные этапы процесса планирования в организации.
 16. Значение и обоснование контроля при разработке и реализации управленческого решения. Функции контролирующей деятельности при разработке и принятии управленческого решения.
 17. Основные принципы контролирующей деятельности, ее организация на предприятии. Этапы контролирующей деятельности, их значение, влияние на качество работы и мотивацию сотрудников.
 18. Концепция контроллинга как современный вид контроля в организации. Понятие качественного управленческого решения, качества управленческой деятельности.
 19. Наиболее значимые параметры определения качества управленческого решения.
 20. Уровни управления качеством при разработке и принятии управленческого решения.
 21. Основные принципы экономического обоснования управленческих решений.
 22. Регламентированные организационные, должностные и правовые обязанности и ответственность руководителя.
 23. Технологическая ответственность руководителя, ее составляющие и последствия несоблюдения.
 24. Виды ответственности и механизмы несения ответственности руководителем. Этика работы с информацией при разработке управленческого решения, этика предоставления данных партнерам и конкурентам.
 25. Профессиональная этика и кодекс чести управленца Этика принятия управленческих решений и условия конкуренции рыночной экономики.
 26. Особенности разработки управленческих решений в сфере производства. Особенности разработки управленческих решений в финансовой и инвестиционной сфере.
 27. Особенности разработки и принятия решения в сфере социального управления.
 28. Особенности разработки и принятия решения в сфере государственного и политического управления.

Примерный перечень практических заданий к экзамену: Вопрос №2

Задание 1. Рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии. Проведите обсуждение на тему: Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке

управленческого решения? Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации? Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации? Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2. Рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца? Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3. Рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 4. Рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы использовали бы на своем предприятии? Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Раздел билета	Компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Количество баллов
Вопрос №1 Теоретический вопрос (проверяет знания («знать»), сформированные дисциплиной)	УК-3 ОПК-2	Знать методы разработки и принятия управленческого решения, характеристики управленческого решения, особенности внешней среды как одного из факторов, воздействующих на принятие решений Знать содержание процесса разработки управленческого решения, его этапы, фазы, особенности и характеристики	40
Вопрос №2 Практическое задание (проверяет умения («уметь»), проверяет практические навыки («владеть»), сформированные дисциплиной)	УК-3 ОПК-2	Уметь ориентироваться в основных понятиях и определениях в управленческого решения Владеть практическими методами разработки и принятия управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности Уметь организовывать групповые и экспертные методы разработки и принятия управленческих решений Владеть умением грамотно и эффективно подбирать методы разработки и принятия управленческих решений в зависимости от исходной ситуации и факторов внешней и внутренней среды организации	60