

Аккредитованное образовательное частное учреждение высшего образования
«Московский финансово-юридический университет МФЮА»
Информация о владельце:
ФИО: Забелин Алексей Григорьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 26.12.2023 00:34:30
Уникальный программный ключ:
672b4d4e1ca30b0f66ad5b6309d064a94a1cfd927620ac07f8fdabb79
Рассмотрено и одобрено на заседании
учебно-методического совета

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

Протокол № 10 от 21.06.2021

Председатель совета


личная подпись

В.В. Шутенко

инициалы, фамилия



В.В. Шутенко

личная подпись инициалы, фамилия

« 21 » июня 2021 г.

д-р экон. наук Федорова Наталья Валентиновна

(уч. звание, степень, ФИО авторов программы)

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Методы принятия управленческих решений

(наименование дисциплины (модуля))

Направление подготовки (специальность): 38.03.02 Менеджмент

(код, наименование без кавычек)

ОПОП: Управление человеческими ресурсами

(наименование)

Форма освоения ОПОП: очная, очно-заочная, заочная

(очная, очно-заочная, заочная)

Общая трудоемкость: 4 (з.е.)

Всего учебных часов: 144 (ак. час.)

Формы промежуточной аттестации	СЕМЕСТР		
	очная	очно-заочная	заочная
Экзамен	4	5	5

Москва 2021 г.

Год начала подготовки студентов - 2020

1. Цель и задачи освоения дисциплины

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

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Блок 1 «Дисциплины (модули)»	
Дисциплины и практики, знания и умения по которым необходимы как "входные" при изучении данной дисциплины	Математика Правоведение
Дисциплины, практики, ГИА, для которых изучение данной дисциплины необходимо как предшествующее	Маркетинг Управление проектами

3. Требования к результатам освоения дисциплины

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

Компетенции/ ЗУВ	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания	ФОС
ОК3 способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности			
Знать	основы экономических знаний в различных сферах деятельности;	знает: основы экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;	Тест
Уметь	применение основ экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;	умеет: применять основы экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;	Выполнение реферата

Владеть	основами экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;	владеет: практическими навыками применения экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;	Выполнение реферата
ОПК2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений			
Знать	основы формирования организационно-управленческих решений; пути повышения ответственности за организационно-управленческие решения с позиции их социальной значимости; методологию оценки организационно управленческих решений;	знает: - основы формирования организационно-управленческих решений; - пути повышения ответственности за организационно-управленческие решения с позиции их социальной значимости; - методологию оценки организационно управленческих решений;	Тест
Уметь	классифицировать и интерпретировать организационно-управленческие решения для реализации задач в профессиональной сфере; оценивать организационно-управленческие решения с позиций социальной значимости принимаемых решений; нести за организационно-управленческие решения ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;	владеет: - навыками классификации и интерпретации организационно-управленческих решений для реализации задач в профессиональной сфере; - механизмами оценки организационно-управленческих решений с позиций социальной значимости принимаемых решений; - навыками повышения ответственности за организационно-управленческие решения с позиций их социальной значимости;	Кейс
Владеть	основами формирования организационно-управленческих решений; приемами оценки организационно-управленческих решений с позиций их социальной значимости; механизмами формирования ответственности за организационно-управленческие решения с позиции социальной значимости принимаемых решений;	владеет: - основами формирования организационно-управленческих решений; - приемами оценки организационно-управленческих решений с позиций их социальной значимости; - механизмами формирования ответственности за организационно-управленческие решения с позиции их социальной значимости;	Кейс

ОПК6 владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций			
Знать	теоретические основы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	знает: теоретические основы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Тест
Уметь	применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	умеет: применять методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Выполнение реферата
Владеть	навыками применения методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	владеет: навыками применения на практике методов принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Выполнение реферата

4. Структура и содержание дисциплины

Тематический план дисциплины

№	Название темы	Содержание	Литература	Формируемые компетенции
1.	Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.	Понятие управления, функции управления. Понятие проблемы и проблемной ситуации. Понятие, сущность и свойства управленческого решения. Роль управленческого решения в процессе управления. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	ОК3 Знать ОПК2 Знать ОПК6 Знать
2.	Типология управленческих решений.	Классификация управленческих решений. Типология процессов принятия решений. Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений. Ограничения и критерии принятия решений. Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений. Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	ОК3 Знать ОК3 Уметь ОК3 Владеть ОПК2 Знать ОПК2 Уметь ОПК6 Знать

3.	Основные этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.	<p>Понятие, этапы процесса принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Формирование целей (целевая ориентация) и ограничений.</p> <p>Ограничения и критерии принятия решений.</p> <p>Качество управленческих решений: понятие, условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Стратегическое планирование и управление как основа управленческих решений.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	<p>ОК3 Знать</p> <p>ОК3 Уметь</p> <p>ОК3 Владеть</p> <p>ОПК2 Знать</p> <p>ОПК2 Уметь</p> <p>ОПК6 Знать</p> <p>ОПК6 Уметь</p>
4.	Условия и факторы качества управленческих решений.	<p>Понятие качества управленческих решений.</p> <p>Факторы, определяющие качество управленческих решений.</p> <p>Цели и критерии оценки качества управленческих решений.</p> <p>Условия обеспечения качества управленческих решений.</p> <p>Психология личности в системе разработки управленческих решений.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	<p>ОК3 Знать</p> <p>ОК3 Уметь</p> <p>ОК3 Владеть</p> <p>ОПК2 Знать</p> <p>ОПК2 Уметь</p> <p>ОПК2 Владеть</p> <p>ОПК6 Знать</p> <p>ОПК6 Уметь</p> <p>ОПК6 Владеть</p>
5.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	<p>Организационные основы разработки управленческих решений.</p> <p>Формализация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Условия и ограничения, определяющие организацию процесса разработки управленческого решения.</p> <p>Системный аспект процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Парадигмы разработки управленческих решений.</p> <p>Методологический аспект процесса разработки управленческих решений.</p> <p>Этапы процесса принятия управленческих решений и роль менеджеров в них.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	<p>ОК3 Знать</p> <p>ОК3 Уметь</p> <p>ОК3 Владеть</p> <p>ОПК2 Знать</p> <p>ОПК2 Уметь</p> <p>ОПК2 Владеть</p> <p>ОПК6 Знать</p> <p>ОПК6 Уметь</p> <p>ОПК6 Владеть</p>
6.	Моделирование процессов принятия решений.	<p>Процесс принятия решений.</p> <p>Модели теории принятия решений.</p> <p>Модели и критерии принятия управленческих решений.</p> <p>Моделирование процессов принятия управленческих решений.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	<p>ОК3 Знать</p> <p>ОК3 Уметь</p> <p>ОК3 Владеть</p> <p>ОПК2 Знать</p> <p>ОПК2 Уметь</p> <p>ОПК2 Владеть</p> <p>ОПК6 Знать</p> <p>ОПК6 Уметь</p> <p>ОПК6 Владеть</p>
7.	Критерии и методы принятия решений в условиях определенности и неопределенности.	<p>Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).</p> <p>Сущность, природа неопределенности и риска, классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.</p> <p>Количественные методы принятия решений.</p> <p>Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.</p>	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	<p>ОК3 Знать</p> <p>ОК3 Уметь</p> <p>ОК3 Владеть</p> <p>ОПК2 Знать</p> <p>ОПК2 Уметь</p> <p>ОПК2 Владеть</p> <p>ОПК6 Знать</p> <p>ОПК6 Уметь</p> <p>ОПК6 Владеть</p>

8.	Эффективность управленческих решений.	Эффективность управленческих решений. Методы повышения эффективности управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	ОК3 Знать ОК3 Уметь ОК3 Владеть ОПК2 Знать ОПК2 Уметь ОПК2 Владеть ОПК6 Знать ОПК6 Уметь ОПК6 Владеть
9.	Контроль реализации управленческих решений.	Основы контроля реализации управленческих решений. Разработка и контроль реализации управленческих решений. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Использование информационно-управляющих систем в планировании и контроле.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	ОК3 Знать ОК3 Уметь ОК3 Владеть ОПК2 Знать ОПК2 Уметь ОПК2 Владеть ОПК6 Знать ОПК6 Уметь ОПК6 Владеть
10.	Управленческие решения и ответственность.	Ответственность и обязанности. Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя.	9.1.1, 9.1.2, 9.1.3, 9.2.1, 9.2.2	ОК3 Знать ОК3 Уметь ОК3 Владеть ОПК2 Знать ОПК2 Уметь ОПК2 Владеть ОПК6 Знать ОПК6 Уметь ОПК6 Владеть

Распределение бюджета времени по видам занятий с учетом формы обучения

Форма обучения: очная, 4 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	2	0	0	2	6
2.	3	1	0	2	6
3.	3	1	0	2	6
4.	3	1	0	2	6
5.	3	1	0	2	6
6.	6	2	0	4	6
7.	6	2	0	4	6
8.	6	2	0	4	6
9.	6	2	0	4	8
10.	6	2	0	4	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	48	14	0	30	96

Форма обучения: очно-заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	3	1	0	2	6
2.	3	1	0	2	6
3.	3	1	0	2	6
4.	3	1	0	2	6
5.	3	1	0	2	6
6.	3	1	0	2	8
7.	3	1	0	2	8
8.	5	1	0	4	8
9.	6	2	0	4	8
10.	6	2	0	4	8
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	42	12	0	26	102

Форма обучения: заочная, 5 семестр

№	Контактная работа	Аудиторные учебные занятия			Самостоятельная работа
		занятия лекционного типа	лабораторные работы	практические занятия	
1.	1	0.5	0	0.5	8
2.	1	0.5	0	0.5	8
3.	1	0.5	0	0.5	8
4.	1	0.5	0	0.5	8
5.	2	1	0	1	10
6.	2	1	0	1	10
7.	2	1	0	1	10
8.	2	1	0	1	10
9.	2	1	0	1	10
10.	2	1	0	1	10
	Промежуточная аттестация				
	4	0	0	0	32
	Консультации				
	0	0	0	0	0
Итого	20	8	0	8	124

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

В процессе освоения дисциплины студенту необходимо посетить все виды занятий, предусмотренные рабочей программой дисциплины и выполнить контрольные задания, предлагаемые преподавателем для успешного освоения дисциплины. Также следует изучить рабочую программу дисциплины, в которой определены цели и задачи дисциплины, компетенции обучающегося, формируемые в

результате освоения дисциплины и планируемые результаты обучения. Рассмотреть содержание тем дисциплины; взаимосвязь тем лекций и практических занятий; бюджет времени по видам занятий; оценочные средства для текущей и промежуточной аттестации; критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины. Ознакомиться с методическими материалами, программно-информационным и материально техническим обеспечением дисциплины.

Работа на лекции

Лекционные занятия включают изложение, обсуждение и разъяснение основных направлений и вопросов изучаемой дисциплины, знание которых необходимо в ходе реализации всех остальных видов занятий и в самостоятельной работе студентов. На лекциях студенты получают самые необходимые знания по изучаемой проблеме. Непременным условием для глубокого и прочного усвоения учебного материала является умение студентов сосредоточенно слушать лекции, активно, творчески воспринимать излагаемые сведения. Внимательное слушание лекций предполагает интенсивную умственную деятельность студента. Краткие записи лекций, конспектирование их помогает усвоить материал. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное, основное. Запись лекций рекомендуется вести по возможности собственными формулировками. Желательно запись осуществлять на одной странице, а следующую оставлять для проработки учебного материала самостоятельно в домашних условиях. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку. Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями. Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только основную литературу, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор.

Практические занятия

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

Самостоятельная работа

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

Подготовка к сессии

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

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

Технология оценивания компетенций фондами оценочных средств:

- формирование критериев оценивания компетенций;
- ознакомление обучающихся в ЭИОС с критериями оценивания конкретных типов оценочных средств;
- оценивание компетенций студентов с помощью оценочных средств;
- публикация результатов освоения ОПОП в личном кабинете в ЭИОС обучающегося;

Тест для формирования «Знать» компетенции ОКЗ

Вопрос №1 .

Базовая управленческая категория - это:

Варианты ответов:

1. управленческое решение
2. управленческая функция
3. проблемный путь
4. управленческие действия
5. управленческая цель

Вопрос №2 .

"Проблемное" свойство управленческого решения - это:

Варианты ответов:

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

Вопрос №3 .

Системное свойство управленческого решения - это:

Варианты ответов:

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

Вопрос №4 .

Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

Варианты ответов:

1. Опыт работы руководителя
2. Четкое представление целей, к которым стремится организация
3. Организационная структура предприятия
4. Наличие контролирующего параметра

Вопрос №5 .

От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения?

Варианты ответов:

1. от внешней среды
2. от научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения
3. от действующей системы внутренней коммуникации
4. от профессионализма персонала

Критерии оценки выполнения задания

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

Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ОКЗ

1. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих решений.
2. Аналитический, статистический, матричный методы и метод оптимизации.
3. Метод мозгового штурма, теоретико-игровой метод, метод наставничества, метод работы с внешними консультантами.
4. Экспертные методы при анализе альтернатив управленческих решений.
5. Эвристические методы при анализе альтернатив управленческих решений.
6. Методы принятия управленческих решений: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, морфологического анализа.
7. Метод сценариев.
8. Метод дерева решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ОКЗ

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед менеджментом предприятия.
2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических

управленческих задач.

9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.
16. Правовая сущность управленческих решений.
17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.
24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.
25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ОК3

Тематика рефератов:

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед государственными органами управления.
2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы управления и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.

7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач.
9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.
16. Правовая сущность управленческих решений.
17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.
24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.
25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ОКЗ

1. Оперативные управленческие задачи, стоящие перед органами управления организацией.

2. Стратегическое планирование как основа управленческих решений.
3. Применение основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения управленческих задач.
4. Целевые группы и их особенности.
5. Группа как составной элемент организационной структуры.
6. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
7. Основы осуществления диагностики организационной культуры для принятия управленческих решений.
8. Основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических управленческих задач.
9. Основы проведения аудита человеческих ресурсов для принятия управленческих решений.
10. Регуляторы поведения в группах.
11. Состав и источники информации для принятия решений в условиях риска.
12. Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций.
13. Управленческие решения и ответственность.
14. Проблемная ситуация в управленческой деятельности.
15. Алгоритмы принятия управленческого решения.
16. Правовая сущность управленческих решений.
17. Роль управленческих решений в деятельности организации.
18. Управление как система знаний.
19. Функции управления как вид управленческой деятельности.
20. Проблема в управленческих решениях.
21. Управленческое решение как этап процесса управления.
22. Управленческие решения: понятие и виды.
23. Роль решений в процессе управления.
24. Базовые ограничения и критерии принятия решений.
25. Качество управленческих решений: понятие, условия, определяющие качество управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ОКЗ

1. Классификация методов принятия решений (качественные и количественные методы).

2. Сущность, природа неопределенности и риска.
3. Классификация и учет рисков при принятии управленческих решений.
4. Качественные методы принятия решений.
5. Количественные методы принятия решений.
6. Анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
7. Основные свойства внешней среды, влияющие на принятие управленческих решений.
8. Укажите, за счет чего достигается повышение качества при принятии управленческих решений.
9. Опишите суть количественных методов принятия решений.
10. Особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Тест для формирования «Знать» компетенции ОПК2

Вопрос №1 .

Управленческое решение – это _____.

Варианты ответов:

1. Выбор двух из ряда альтернатив в процессе достижения поставленных целей
2. Наиболее рациональный вариант действий из множества возможных при данных условиях функционирования системы управления
3. Наличие альтернатив
4. Отсутствие альтернатив

Вопрос №2 .

Упорядочите этапы системного анализа инновационных проблем.

Тип ответа: Упорядочивание

Варианты ответов:

1. изучение проблемы;

2. выработка идей;
3. отсев применяемых идей;
4. планирование нововведения;
5. конкретизация целей и условий решения проблемы;
6. выявление путей достижения целей (подпроблем), их систематизация и оценка значимости в общем решении проблемы;
7. выявление вариантов решения подпроблем, их выбор, выбор проекта решения проблемы в целом;
8. принятие решений, их реализация

Вопрос №3 .

Какова сущность методов теории полезности?

Варианты ответов:

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

Вопрос №4 . Может ли прокурор в уголовном процессе ФРГ

Варианты ответов:

1. провести расследование в пользу обвиняемого
2. прекратить уголовное дело
3. обжаловать приговор в пользу обвиняемого
4. возобновить ради обвиняемого процесс
5. все ответы неправильны
6. все ответы правильны

Вопрос №5 . Право на административное обжалование незаконных действий и решений, нарушающих права граждан, означает возможность обращения гражданина с жалобой:

Варианты ответов:

1. в суд по месту жительства;
2. в вышестоящий орган (должностному лицу) по отношению к тому, действие которого обжалуется;
3. в суд по месту нахождения органа (организации), нарушившего права гражданина;
4. в прокуратуру.

Критерии оценки выполнения задания

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

Кейс для формирования «Уметь» компетенции ОПК2

экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;

Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК2

КЕЙС 2

Базовые управленческие навыки Группы управленческих навыков

Чтобы перейти к данному заданию изучите материал ниже представленный.

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

Группы управленческих навыков:

- концептуальные;
- социальные;
- технические.

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

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

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

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

Важно!

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

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

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

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

Оценка и развитие управленческих навыков

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

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

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

Определение стиля обучения

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

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

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

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

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

РЕШЕНИЕ

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

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).

1. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.
2. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.
3. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

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

Чтобы стать «теоретиком»:

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

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий и намерения других.
2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

ПРАКТИКУМ

Шаг № 1.

Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению. Шаг № 2.

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

Шаг № 3

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

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализе кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или письменном ответе, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе
Удовлетворительно	Кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но решение раскрывается расплывчато, обучающийся не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения. Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. В случае письменного ответа по кейсу не сделан его детальный анализ, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения

Хорошо	Кейс-задание выполнено полностью, но обучающийся не приводит полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением. При письменном ответе по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений
Отлично	Кейс-задание выполнено полностью, обучающийся приводит полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему и причины ее возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного ответа по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений

Кейс для формирования «Владеть» компетенции ОПК2

экономических знаний в различных сферах финансово - хозяйственной деятельности;

Кейс для формирования «Владеть» компетенции ПК2

КЕЙС 2

Базовые управленческие навыки Группы управленческих навыков

Чтобы перейти к данному заданию изучите материал ниже представленный.

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

Группы управленческих навыков:

- концептуальные;
- социальные;
- технические.

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

Социальные (коммуникативные) навыки - это навыки работы с людьми, способность добиваться организационных целей при помощи людей. Чаще всего именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения конкурентоспособности компании. Это умение вступать в контакт, организовывать групповую работу, слышать другого, аргументировать свою позицию, вести переговоры, разрешать конфликтные ситуации.

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

Важность тех или иных навыков зависит от той ступени управленческой иерархии, которую занимает

менеджер. Руководители высшего звена должны обладать, прежде всего, концептуальными навыками, линейные менеджеры – техническими. Коммуникативными навыками в равной мере должны обладать менеджеры любого уровня.

Важно!

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

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

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

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

Оценка и развитие управленческих навыков

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

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

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

Определение стиля обучения

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

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

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

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

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

Прагматик	«Должен существовать способ лучше».	Вы стремитесь проверить идеи на практике. Вы всегда экспериментируете и хотите заниматься делом, а не просто разговаривать. Прочитав что-либо интересное, вы сразу же загораетесь желанием это осуществить.
-----------	-------------------------------------	--

РЕШЕНИЕ

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

Чтобы стать более деятельным:

1. Выполняйте что-либо абсолютно несвойственное вам, по крайней мере, раз в неделю (например, разговаривайте с незнакомыми людьми, носите что-то экстравагантное, посещайте новые места).

1. Разбейте свой день на части, сознательно переключаясь с одного вида деятельности на другой.
2. Будьте более заметным на совещаниях. Вносите по одному предложению в течение 10 минут. Предложите себя на какую-нибудь руководящую или презентационную роль.
3. Попробуйте размышлять вслух. Когда вы пытаетесь решить проблему, высказывайте идеи сразу, не обдумывая их.

Для развития наблюдательности и вдумчивости:

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

представляя все возможные результаты и последствия.

Чтобы стать «теоретиком»:

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

Чтобы стать «прагматиком»:

1. Во время дискуссий старайтесь обсудить свои планы действий и намерения других.
2. Используйте как можно больше методов на практике (например, управление временем, проведение презентаций, составление бюджета).
3. Если это возможно, то по предыдущему пункту заручитесь обратной связью с экспертами или коллегами.

ПРАКТИКУМ

Шаг № 1.

Определите свой стиль обучения. Выделите тот, который более всего соответствует вашему поведению. Шаг № 2.

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

Шаг № 3

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

Критерии оценки выполнения задания

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

Тест для формирования «Знать» компетенции ОПК6

Вопрос №1 .

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

Варианты ответов:

1. Модель «мусорной корзины»
2. Дескриптивные (описательные) модели

3. Модель организации М. Круазье
4. Модель принятия решений В. Врума

Вопрос №2 .

В состав этапов метода сценариев НЕ входит _____.

Варианты ответов:

1. руководитель составляет подробное описание задания: цели, существующую ситуацию и проблему
2. руководитель и его подчиненные (а также, возможно, и приглашенные эксперты) разрабатывают возможные сценарии – варианты решения проблемы и развития событий
3. тексты сценариев рассылаются всем работникам, которые на разных стадиях должны принять участие в разработке и реализации решения
4. созывается совещание по обсуждению сценариев; в ходе обсуждения часть сценариев отвергается, а часть корректируется
5. составляется окончательный сценарий действий
6. оценка лидерских качеств ЛПП

Вопрос №3 .

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

Варианты ответов:

1. Модель Карнеги
2. Модель «мусорной корзины»
3. Модель инкрементального процесса принятия решений
4. Модель принятия решений В. Врума

Вопрос №4 .

Эффективность управленческих решений – это _____:

Варианты ответов:

1. Сотрудничество работников в последовательном движении для увеличения прибыли
2. Улучшение финансово-хозяйственной деятельности
3. Взаимодействие структурных подразделений предприятия для достижения поставленной цели
4. Взаимовыгодное сотрудничество между структурными подразделениями
5. Затраты усилий, ресурсов и энергии на достижение определенных результатов

Вопрос №5 .

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

Варианты ответов:

1. «Элементаризм»
2. «Абстракционизм»
3. «Общая теория систем»
4. «Исследование операций»
5. «Утопия»

Критерии оценки выполнения задания

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

Выполнение реферата для формирования «Уметь» компетенции ОПК6

Стиль и методы принятия решений современным руководителем.

Проблема неопределённости и риска в подготовке и принятии управленческих решений.

Отечественный и зарубежный опыт компаний в области снижения степени риска.

Разработка технологии принятия решений в условиях риска.

Проблема риска в инвестиционной деятельности (на конкретном примере).

Проблема риска в инновационном менеджменте.

Риск в предпринимательской деятельности.

Становление и развитие концепции риск менеджмента в теории и практике принятия решений.

Проблема отношения к риску у руководителей и менеджеров.

Управленческое решение в экстремальных условиях жизни социальных систем.

Менеджер и его решение в условиях неопределённости и риска.

Управленческая этика в принятии решений.

Процесс информационных коммуникаций и эффективность решений.

Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений.

Управление риском в современной организации.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Выполнение реферата для формирования «Владеть» компетенции ОПК6

Анализ условий и факторов повышения качества управленческих решений.

Проблема типологии управленческих решений.

Разработка информационного обеспечения управленческих решений.

Современные компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

Интеллектуальные системы делового общения: современное состояние и перспективы развития.

Стратегическая ориентация управленческих решений.

Современный отечественный и зарубежный опыт анализа альтернативных вариантов решений.

Использование методов прогнозирования управленческих решений в целях совершенствования системы менеджмента.

Проблема эффективности управленческих решений.

Критерии оценки выполнения задания

Оценка	Критерии оценивания
Неудовлетворительно	Обучающийся не раскрыл материал по теме задания или материал раскрыт поверхностно, излагаемый материал не систематизирован, выводы недостаточно аргументированы, обучающийся не высказывал своего мнения, не проявил способность к анализу, имеются смысловые и речевые ошибки в реферате
Удовлетворительно	Обучающийся демонстрирует логичность и доказательность изложения материала по теме задания, но допускает отдельные неточности при использовании ключевых понятий. Обучающийся не продемонстрировал способность к научному анализу, не высказывал в работе своего мнения, допустил ошибки в логическом обосновании своего ответа
Хорошо	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, в работе присутствуют ссылки на научные источники, мнения известных учёных в данной области
Отлично	Реферат написан грамотным научным языком, имеет чёткую структуру и логику изложения, точка зрения обучающегося обоснована, при разработке реферата использовано не менее 5-8 научных источников. В работе выдвигаются новые идеи и трактовки, демонстрируется способность обучающегося анализировать материал, выражается его мнение по проблеме

Вопросы для проведения промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Тема 1. Сущность и роль управленческих решений в процессе управления.

1. Дайте понятие управления, назовите функции управления.
2. Раскройте основные функции управления.
3. Дайте понятие проблемы и проблемной ситуации.
4. Раскройте суть и виды проблемной ситуации.
5. Укажите требования, которые предъявляют к разработке управленческого решения.
6. Назовите основные этапы разработки управленческого решения.
7. Представьте классификацию управленческих решений по технологии разработки решения.
8. Обозначьте правовую сущность управленческих решений.

Тема 2. Типология управленческих решений.

9. Охарактеризуйте структуру управленческого решения.
10. Перечислите признаки возникновения проблем.
11. Назовите этапы принятия и реализации управленческих решений.
12. Перечислите ограничения и критерии принятия управленческих решений.
13. Дайте понятие миссии и цели при стратегическом планировании.
14. Назовите суть и перечислите этапы процесса стратегического планирования.

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

15. Перечислите основные признаки возникновения проблем.
16. Дайте характеристику процесса формирования целей и ограничений при принятии управленческих решений.

17. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.
18. Дайте понятие стратегического планирования и управление, как основы управленческих решений.
19. Дайте определение миссии и дайте характеристику целей при стратегическом планировании.

Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.

20. Дайте понятие качества управленческих решений.
21. Перечислите и охарактеризуйте основные факторы, определяющие качество управленческих решений.
22. Дайте понятие цели и назовите основные критерии оценки качества управленческих решений.
23. Назовите условия обеспечения качества управленческих решений.
24. Покажите роль и место психологии личности в системе разработки управленческих решений

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

25. Дайте понятие сущности и природы неопределенности и риска.
26. Перечислите качественные методы принятия решений.
27. Назовите количественные методы принятия решений.
28. Дайте анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.
29. Укажите, за счет чего достигается повышение качества при принятии управленческих решений.
30. Опишите суть количественных методов принятия решений.
31. Охарактеризуйте особенности экспертных методов для улучшения качества принятия управленческих решений.

Тема 6. Моделирование процессов принятия решений.

32. Перечислите, из каких стадий состоит процесс принятия решения.
33. Опишите взгляды на сущность проблемы.
34. Перечислите последствия использования модели «мусорного ящика».
35. Раскройте два подхода к принятию управленческих решений, которые описывает Чарльз Линдблом.
36. Перечислите этапы, на которых использование моделирования в процессе принятия решения требует соблюдения определенных принципов построения и использования моделей.
37. Перечислите и раскройте базисные элементы моделей.
38. Перечислите и раскройте основные требования к моделям, используемым в процессе управления.

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

39. Дайте классификацию методов принятия решений.
40. Охарактеризуйте сущность и природу неопределенности и риска.
41. Дайте классификацию и систему учета рисков при принятии управленческих решений.
42. Охарактеризуйте количественные методы принятия решений.
43. Дайте анализ альтернатив при принятии управленческих решений с учетом влияния на них внутренней и внешней среды.

Тема 8. Эффективность управленческих решений.

44. Дать определение эффективности менеджмента.
45. Назовите факторы, влияющие на результат управленческой деятельности.
46. Перечислите субъективные критерии, воздействующие на личность руководителя.
47. Укажите факторы, которые могут влиять на повышение спроса на продукцию и рост рентабельности компании.
48. Укажите типы личностных характеристик руководителей (на основании решетки Блейк-Моутона).
49. Укажите основные недостатки процесса коммуникации.
50. Укажите действия, которые необходимо осуществить, после распределения между исполнителями функций и ответственности.

Тема 9. Контроль реализации управленческих решений.

51. Охарактеризуйте основы контроля реализации управленческих решений.
52. Назовите основные этапы разработки и контроля реализации управленческих решений.
53. Перечислите основные инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
54. Покажите роль использования информационно-управляющих систем в планировании и контроле.

Тема 10. Управленческие решения и ответственность.

55. Дайте понятие ответственности и охарактеризуйте обязанности.
56. Покажите сущность и перечислите основные виды ответственности.
57. Охарактеризуйте регламентное управление и разделение ответственности.
58. Покажите нравственную сторону ответственности руководителя

Уровни и критерии итоговой оценки результатов освоения дисциплины

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

7. Ресурсное обеспечение дисциплины

Лицензионное программно-информационное обеспечение	<ol style="list-style-type: none">1. Microsoft Windows (лицензионное программное обеспечение)2. Microsoft Office (лицензионное программное обеспечение)3. Google Chrome (свободно-распространяемое программное обеспечение)4. Браузер Спутник (свободно-распространяемое программное обеспечение отечественного производства)5. Kaspersky Endpoint Security (лицензионное программное обеспечение)6. «Антиплагиат.ВУЗ» (лицензионное программное обеспечение)
Современные профессиональные базы данных	<ol style="list-style-type: none">1. Консультант+ (лицензионное программное обеспечение отечественного производства)2. http://www.garant.ru (ресурсы открытого доступа)

Информационные справочные системы	<ol style="list-style-type: none"> 1. https://elibrary.ru - Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (ресурсы открытого доступа) 2. https://www.rsl.ru - Российская Государственная Библиотека (ресурсы открытого доступа) 3. https://link.springer.com - Международная реферативная база данных научных изданий Springerlink (ресурсы открытого доступа) 4. https://zbmath.org - Международная реферативная база данных научных изданий zbMATH (ресурсы открытого доступа)
Интернет-ресурсы	<ol style="list-style-type: none"> 1. http://window.edu.ru - Информационная система "Единое окно доступа к образовательным ресурсам" 2. https://openedu.ru - «Национальная платформа открытого образования» (ресурсы открытого доступа) 3. http://ecsocman.hse.ru/text/19188425/ 4. http://www.gov.ru/ 5. http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html 6. https://netrika.ru/solution/portals
Материально-техническое обеспечение	<p>Учебные аудитории для проведения:</p> <p>занятий лекционного типа, обеспеченные наборами демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации, помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

8. Учебно-методические материалы

№	Автор	Название	Издательство	Год издания	Вид издания	Кол-во в библиотеке	Адрес электронного ресурса	Вид доступа
1	2	3	4	5	6	7	8	9
9.1 Основная литература								
9.1.1	Глебова О.В.	Методы принятия управленческих решений	Вузовское образование	2017	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/62071.html	по логину и паролю
9.1.2	Бережная О.В. Бережная Е.В.	Методы принятия управленческих решений	Северо-Кавказский федеральный университет	2015	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/62960.html	по логину и паролю
9.1.3	Рудычев А.А. Чижова Е.Н. Гавриловская С.П. Мясоедов Р.А.	Методы принятия управленческих решений	Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ	2015	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/66664.html	по логину и паролю
9.2 Дополнительная литература								
9.2.1	Лучко О.Н. Маренко В.А. Гирфанов Р.Р. Мальцев С.В.	Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики	Омский государственный институт сервиса, Омский государственный технический университет	2012	учебное пособие	-	http://www.iprbookshop.ru/12704.html	по логину и паролю

9.2.2	Смаржевский И.А.	Коммуникационный аспект принятия управленческих решений в проектном менеджменте	Российский университет дружбы народов	2012	монография	-	http://www.iprbookshop.ru/22183.html	по логину и паролю
-------	------------------	---	---------------------------------------	------	------------	---	---	--------------------

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;
- в начале учебного года обучающиеся несколько раз проводятся по зданию МФЮА для запоминания месторасположения кабинетов, помещений, которыми они будут пользоваться;

педагог, его собеседники, присутствующие представляются обучающимся, каждый раз называется тот, к кому педагог обращается;
действия, жесты, перемещения педагога коротко и ясно комментируются;
печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;
обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;
предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснения на диктофон (по желанию обучающегося).

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

Год начала подготовки студентов - 2020