Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Ершов Петр Петрович
Должность: ректор
Дата подписания: 14.10.2025 16:21:04
Уникальный программный ключ:
d716787cb2dec63f67d2c70a97dc1b66bd67fea5

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «МЕЖДУНАРОДНАЯ ВЕТЕРИНАРНАЯ АКАДЕМИЯ»

Одобрено

Ученым советом

(протокол № 2 от 01.11.2021 г.)

Приказ № 2 от 01.11.2021 г.

Рабочая программа дисциплины

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

основная профессиональная образовательная программа высшего образования
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
бакалавриат

Московская область,
г. Дзержинский
2021 год

Рабочая программа дисциплины разработана с учётом требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования(ФГОС ВО 3++) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденный приказом Минобрнауки России от «12» августа 2020 г. № 970

Одобрена на заседании
кафедры экономики, менеджмента и маркетинга
Протокол № 2 от 01.11.2021 г.
Зав. кафедрой,
д.э.н., профессор Н.А. Лебедев

1. ПАСПОРТ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цель, задачи и перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Цель: обеспечение достижения планируемых результатов освоения образовательной программы (компетенций выпускников) на этапе изучения дисциплины.

Задачами изучения дисциплины являются:

- освоение принципов исследования принятия решений в организации, основных моделей и технологий разработки, принятия и реализации управленческих решений;
- получение навыков осуществления анализ и коррекции процесса принятия управленческого решения;
- овладение технологиями принятия решений и методами оценки их последствий

1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы:

Наименование компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1 Формулирует технологию принятия организационно-управленческого решения, параметры и условия обеспечения качества управленческих решений, этику принятия управленческих решений, виды ответственности за результаты принятых решений, формы разработки и реализации управленческих решений ОПК-3.5 Определяет организационно-управленческие решения в хозяйственной деятельности организации, оценивает ожидаемые результаты организационно-управленческих решений, проводит оценку организационных и социальных последствий принятых решений

1.2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО бакалавриата

Для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент настоящая дисциплина относится к вариативной части Блока 1 (Б1.В.1.02.).

Совокупность знаний по дисциплине относится к области организации управленческой деятельности на разных уровнях управления в условиях модернизации экономики и перехода на инновационный путь развития.

При освоении дисциплины студенты опираются на знания и умения, полученные в результате изучения, в частности, таких дисциплин, как «Деловые коммуникации», «Информационные технологии в менеджменте», «История управленческой мысли», «Психология», «Экономическая теория». Дисциплины, последующие изучению методов принятия управленческих решений: «Стратегический менеджмент», «Организация предпринимательской деятельности», «Производственный менеджмент», «Теория организации», «Управление изменениями», «Управление конфликтами в организации»

1.4.Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часов).

№ п/п	Объём дисциплины	Всего часов	
		для очной формы обучения	
1	**Общая трудоемкость дисциплины[1]**	144	
2	**Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)[2]:**	36,25	
2.1	Контактная работа при проведении аттестации[3]	0,25	
3	Аудиторная работа (всего)[4]:	36	
3.1	Занятия лекционного типа	12	
3.2	Занятия семинарского типа	24	
4	**Самостоятельная работа обучающихся (всего)[5]**	107,75	
4.1	Курсовая работа[6]		
5	**Вид промежуточной аттестации обучающегося[7] (зачет)**		

[1] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Всего» учебного плана и должно быть равно сумме строк 2, 4, 5

[2] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контакт.» учебного плана

[3] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КрАт» учебного плана

[4] сумма строк 3.1, 3.2, где строка 3.1. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лек.» учебного плана, строка 3.2. - для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Лаб /Пр.» учебного плана

[5] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «СР» учебного плана

[6] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «КуР» учебного плана

[7] для каждой формы обучения соответствует количеству часов из графы «Контроль» учебного плана

2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий)

2.1.Разделы дисциплины (модуля) и трудоемкость по видам учебных занятий (в академических часах)

Очная форма обучения (срок обучения 4 года)

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Общая трудоёмкость *(в часах)* всего[1]	Контактная работа[2]	Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся по всем видам учебных занятий и трудоемкость (в часах)				
				Занятия лекционного типа / И[3]	Занятия семинарского типа/ И[3]	Курсовая работа[4]	Самостоятельная Работа[5]	Контроль[6]
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	Тема 1. Решения в менеджменте	15	3	1	2		12	
2.	Тема 2. Теоретические начала принятия решений	16	6	2	4		10	
3.	Тема 3. Организация принятия решений	16	6	2/2	4/2		10	
4.	Тема 4. Алгоритм рационального принятия решений. Постановка целей	16	6	2	4		10	
5.	Тема 5. Алгоритм рационального принятия решений анализ проблем и ситуаций.	16	6	2/2	4/2		10	
6.	Тема 6. Алгоритм рационального принятия решений. Генерирование и оценка вариантов.	15	5	2/2	3/2		10	
7.	Тема 7. Планирование и контроль при принятии решений	13,75	4	1	3		9,75	
	Форма промежуточной аттестации (зачет/экзамен)[7]	0,25	0,25					
	Всего[8]:	**144**	**36,25**	**12/6**	**24/6**		**71,75**	

[1] по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов в графе 3 равно сумме граф 4 и 8

[2] по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины, количество часов контактной работы равно сумме граф 5 и 6

[3] в том числе – занятия, проводимые в интерактивных формах (И), количество часов в соответствии с учебным планом

[4] в графе 7 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «КуР» учебного плана

[5] количество часов в графе 8, указанных по строке «Всего» распределяется по строкам, соответствующим разделам (темам) дисциплины

[6] в графе 9 указываются часы только в строках «Форма промежуточной аттестации» и «Всего» в соответствии с количеством часов в графе «Контроль» учебного плана

[7] в графе 3 указывается сумма граф 4,7,9, где в графе 4 – количество часов из графы «КрАт» учебного плана, в графе 7 – количество часов из графы «КуР» учебного плана, в графе 9 – количество часов из графы «Контроль» учебного плана

[8] количество часов по графам 3-9 в соответствует графам в учебном плане, где графа 3 – «Всего», графа 4 – «Контакт.», графа 5 – «Лек», графа 6 – «Лаб»/«Пр», графа 7 – КуР», графа 8 – «СР», графа 9 – «Контроль»

2.2. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Тема 1. Решения в менеджменте	Личные и деловые решения. Экспертные и управленческие решения. Принятие деловых решений в организации. Понятие решения. Эффективное управленческое решение. Классификация управленческих решений по различным признакам. Типология управленческих решений. Уровни принятия решений.
2	Тема 2. Теоретические начала принятия решений	Теория принятия решений. Дескриптивная и нормативная теории решений. Психологическая теория решений. Концепция максимизации полезности. Концепция ограниченной рациональности. Решения в условиях определенности. Решения в условиях риска. Решения в условиях неопределенности. Г. Саймон и его подход к принятию управленческих решений.
3	Тема 3. Организация принятия решений	Понятие коллективного решения. Решение проблем в группах. Преимущества коллективного решения. Примеры групповых решений в организациях. Кружки качества. Управление всеобщим качеством. Бизнес процесс. Понятие эффективного принятия решений. Экономическая и социальная эффективность управленческих решений. Количественная и качественная оценка эффективности. Эффективность в широком и узком смысле. Этапы организации разработки управленческих решений.
4	Тема 4. Алгоритм рационального принятия решений. Постановка целей.	Понятие алгоритма рационального принятия решений. Таблица – методика рационального принятия управленческих решений. Постановка целей в принятии решений. Основные шаги постановки целей менеджером. Методы выбора альтернативных целей.
5	Тема 5. Алгоритм рационального принятия решений. Анализ проблем и ситуаций.	Понятие проблемы в организации. Выявление и диагноз проблемы. Анализ ситуации при принятии решений. Внешняя среда организации. Деловая среда организации. Внутренняя среда организации. Ситуация принятия решения и ее характеристики.

6	Тема 6. Алгоритм рационального принятия решений. Генерирование и оценка вариантов	Альтернативные варианты решений. Генерирование альтернативных вариантов. Рекомендации по выработке альтернатив. Основные методы выработки альтернатив. Мозговая атака. Синектика. Ликвидация тупиковых ситуаций. Морфологический анализ. Другие методы творческой выработки управленческих решений. Оценка вариантов решения и выбор лучшего. Методы выбора решений по принципу « делать – не делать». Методы выбора одного из двух вариантов решения. Методы выбора из нескольких вариантов решения.
7	Тема 7. Планирование и контроль при принятии решений	Планирование в личной жизни. Планирование как управленческое решение. Методы планирования. Этапы планирования. Понятие контроля. Виды контроля. Составляющие процесса контроля. Личный контроль за выполнением решений. Контроль за выполнением управленческих решений в организации.

2.3. Содержание и трудоемкость самостоятельной работы по темам дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах) очная форма обучения	
1	Тема 1. Решения в менеджменте	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	6	
2	Тема 2. Теоретические начала принятия решений	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	12	
3	Тема 3. Организация принятия решений	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	12	

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (в акад. часах) очная форма обучения	
4	Тема 4. Алгоритм рационального принятия решений. Постановка целей	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	12	
5	Тема 5. Алгоритм рационального принятия решений. Анализ проблем и ситуаций.	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх;	10	
6	Тема 6. Алгоритм рационального принятия решений. Генерирование и оценка вариантов.	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	10	
7	Тема 7. Планирование и контроль при принятии решений	- конспектирование первоисточников и другой учебной литературы; - проработка учебного материала (по конспектам лекций учебной и научной литературе) и подготовка докладов на семинарах и практических занятиях, к участию в тематических дискуссиях и деловых играх.	9,75	

2.4. Перечень учебно-методического обеспечения для текущего контроля

Примерная тематика и планы семинарских и/или практических занятий

Очная форма обучения

Тема 1. Решения в менеджменте

Вопросы к занятию:
- личные и деловые решения;
- экспертные и управленческие решения;
- принятие деловых решений в организации;
- понятие решения;
- эффективное управленческое решение;
- классификация управленческих решений по различным признакам;
- типология управленческих решений;
- уровни принятия решений.

Вопросы для самоконтроля:
1. В чем отличие деловых решений от личных?
2. В чем заключается процесс принятия деловых решений?
3. В чем отличие экспертных решений от управленческих?
4. Назовите признаки профессионального менеджера, принимающего решения?
5. Какие классификации управленческих решений вы знаете?
6. В чем различие между количественными и эвристическими методами разработки решений?
7. Назовите основные уровни принятия управленческих решений.
8. В различие между селективными и инновационными решениями?
9. Как классифицируются решения по степени неопределенности?
10. Приведите примеры рутинных, селективных, адаптационных и инновационных решений, принимавшихся вашей организацией.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 2. Теоретические начала принятия решений

Вопросы к занятию:
- теория принятия решений;
- дескриптивная и нормативная теории решений;
- психологическая теория решений;
- концепция максимизации полезности;
- концепция ограниченной рациональности;
- решения в условиях определенности;
- решения в условиях риска;
- решения в условиях неопределенности;
- Г. Саймон и его подход к принятию управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:
1. Что изучает теория принятия решений?
2. На какие вопросы стремится ответить психологическая теория решений?

3. В чем суть концепции максимизации полезности?
4. В чем суть концепции ограниченной рациональности?
5. В чем особенности управленческих решений в условиях определенности?
6. Приведите примеры принятия решений в условиях определенности, принимаемые в вашей организации.
7. В чем отличие решений в условиях риска от решений в условиях неопределенности?
8. В чем отличие решений в условиях риска от решений в условиях определенности?
9. Приведите примеры решений в условиях неопределенности, принимаемых в вашей организации?

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 3. Организация принятия решений

Вопросы к занятию:
- понятие коллективного решения;
- решение проблем в группах;
- преимущества коллективного решения;
- примеры групповых решений в организациях:
  кружки качества,
  управление всеобщим качеством,
  бизнес-процесс;
- понятие эффективного принятия решений;
- экономическая и социальная эффективность управленческих решений;
- количественная и качественная оценка эффективности;
- эффективность в широком и узком смысле;
- этапы организации разработки управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:
1. Что такое коллективное управленческое решение?
2. Приведите примеры групповых управленческих решений, в принятии которых вы участвовали.
3. Приведите примеры принятия групповых решений вне работы, в которых вы участвовали.
4. В чем преимущества коллективных решений?
5. Приведите из мировой практики примеры способов принятия групповых решений в организации.
6. Назовите основные этапы разработки управленческих решений в организации.
7. Какие действия предпринимаются на каждом из этих этапов?
8. В чем суть экономической эффективности управленческих решений?
9. В чем суть социальной эффективности управленческих решений?
10. В чем принципиальное различие количественных и качественных оценок эффективности управленческих решений?

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 4. Алгоритм рационального принятия решений. Постановка целей

Вопросы к занятию:

- понятие алгоритма рационального принятия решений;
- основные этапы принятия управленческих решений;
- таблица-методика рационального принятия управленческих решений;
- постановка целей в принятии решений;
- основные шаги постановки целей менеджером;
- методы выбора альтернативных целей.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое алгоритм рационального принятия решений?
2. Назовите основные этапы принятия управленческих решений.
3. Какие шаги предпринимаются на каждом из этих этапов?
4. В чем роль постановки целей в принятии решений?
5. Упорядочьте ваши собственные деловые цели по степени их важности.
6. Каковы основные шаги постановки целей менеджером?
7. Определите ваши управленческие ценности по предложенному вопроснику.
8. Какие методы выбора альтернативных целей вам известны?
9. Воспользуйтесь методом выбора одной из двух взаимоисключающих целей, приведенным в таблице, для выбора одной из ваших личных целей (например, куда поехать в отпуск).
10. Воспользуйтесь тем же методом для выбора одной из нескольких взаимоисключающих ваших деловых целей (например, где готовиться к экзаменам).

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 5. Алгоритм рационального принятия решений. Анализ проблем и ситуаций

Вопросы к занятию:

- понятие проблемы в организации;
- выявление и диагноз проблемы;
- анализ ситуации при принятии решений;
- внешняя среда организации;
- деловая среда организации;
- внутренняя среда организации;
- ситуация принятия решений и ее характеристики.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как определяется понятие проблемы в принятии решений?
2. В чем особенности этапа диагноза проблем?
3. Что такое ситуация в принятии решений?
4. Назовите основные элементы макроокружения, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
5. Назовите основные элементы деловой среды, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
6. Назовите основные элементы внутренней среды, влияющие на принятие управленческих решений в организации.

7. Вспомните решение вашей организации, в принятии которого вы принимали участие. Опишите:

а) какие элементы внутренней среды и как повлияли на принятие этого решения;

б) какие элементы деловой среды и как повлияли на принятие этого решения;

в) какие элементы макроокружения и как повлияли на принятие этого решения?

8. Проанализируйте подобным образом еще два-три примера из вашего опыта.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 6. Алгоритм рационального принятия решений. Генерирование и оценка вариантов

Вопросы к занятию:

- альтернативные варианты решений;
- генерирование альтернативных вариантов;
- рекомендации по выработке альтернатив;
- основные методы выработки альтернатив:
  мозговая атака,
  синектика,
  ликвидация тупиковых ситуаций,
  морфологический анализ;
- другие методы творческой выработки управленческих решений;
- оценка вариантов решения и выбор лучшего;
- методы выбора решения по принципу «делать – не делать»;
- методы выбора одного из двух вариантов решения;
- методы выбора из нескольких вариантов решения.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем суть метода мозговой атаки?
2. В чем суть метода синектики?
3. В чем суть метода ликвидации тупиковых ситуаций?
4. В чем суть метода морфологического анализа?
5. Опишите еще три-четыре метода творческой выработки решений.
6. Какие методы выбора решений по принципу «делать – не делать» вы знаете? В чем их суть?
7. Какие методы выбора одного из двух вариантов решения вы знаете? В чем их суть?
8. Какие методы выбора из нескольких вариантов решения вы знаете? В чем их суть?
9. Приведите примеры ваших проблем, требующих решения по принципу «делать – не делать».
10. Приведите примеры ваших проблем, требующих решения по методу выбора одного из двух вариантов.
11. Приведите при меры ваших проблем, требующих решения по методу выбора из нескольких вариантов решения.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 7. Планирование и контроль при принятии решений

Вопросы к занятию:
- планирование в личной жизни;
- планирование как управленческое решение;
- методы планирования;
- этапы планирования;
- личный контроль за выполнением решений;
- контроль за управлением управленческих решений в организации:
  понятие контроля,
  типы контроля,
  составляющие процесса контроля.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сходство планирования в личной жизни и планирования как управленческого решения?
2. В чем вы видите различия между личным и управленческим планированием.
3. Назовите основные этапы процесса планирования.
4. В чем суть каждого из этих этапов.
5. Как осуществлять личный контроль за достижением своих целей?
6. В чем смысл контроля за реализацией управленческих решений в организации?
7. В чем роль стандартов в контроле за выполнением управленческих решений?
8. В чем смысл корректировки принятых ранее решений?
9. Какие основные типы управленческого контроля вы знаете?
10. Назовите основные составляющие процесса контроля.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Заочная форма обучения

Тема 1. Решения в менеджменте

Вопросы к занятию:
- личные и деловые решения;
- экспертные и управленческие решения;
- принятие деловых решений в организации;
- понятие решения;
- эффективное управленческое решение;
- классификация управленческих решений по различным признакам;
- типология управленческих решений;
- уровни принятия решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем отличие деловых решений от личных?
2. В чем заключается процесс принятия деловых решений?
3. В чем отличие экспертных решений от управленческих?
4. Назовите признаки профессионального менеджера, принимающего решения?
5. Какие классификации управленческих решений вы знаете?
6. В чем различие между количественными и эвристическими методами разработки решений?

7. Назовите основные уровни принятия управленческих решений.
8. В различие между селективными и инновационными решениями?
9. Как классифицируются решения по степени неопределенности?
10. Приведите примеры рутинных, селективных, адаптационных и инновационных решений, принимавшихся вашей организацией.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 2. Теоретические начала принятия решений

Вопросы к занятию:
- теория принятия решений;
- дескриптивная и нормативная теории решений;
- психологическая теория решений;
- концепция максимизации полезности;
- концепция ограниченной рациональности;
- решения в условиях определенности;
- решения в условиях риска;
- решения в условиях неопределенности;
- Г. Саймон и его подход к принятию управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:
1. Что изучает теория принятия решений?
2. На какие вопросы стремится ответить психологическая теория решений?
3. В чем суть концепции максимизации полезности?
4. В чем суть концепции ограниченной рациональности?
5. В чем особенности управленческих решений в условиях определенности?
6. Приведите примеры принятия решений в условиях определенности, принимаемые в вашей организации.
7. В чем отличие решений в условиях риска от решений в условиях неопределенности?
8. В чем отличие решений в условиях риска от решений в условиях определенности?
9. Приведите примеры решений в условиях неопределенности, принимаемых в вашей организации?

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 3. Организация принятия решений

Вопросы к занятию:
- понятие коллективного решения;
- решение проблем в группах;
- преимущества коллективного решения;
- примеры групповых решений в организациях:
  кружки качества,
  управление всеобщим качеством,
  бизнес-процесс;
- понятие эффективного принятия решений;

- экономическая и социальная эффективность управленческих решений;
- количественная и качественная оценка эффективности;
- эффективность в широком и узком смысле;
- этапы организации разработки управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое коллективное управленческое решение?
2. Приведите примеры групповых управленческих решений, в принятии которых вы участвовали.
3. Приведите примеры принятия групповых решений вне работы, в которых вы участвовали.
4. В чем преимущества коллективных решений?
5. Приведите из мировой практики примеры способов принятия групповых решений в организации.
6. Назовите основные этапы разработки управленческих решений в организации.
7. Какие действия предпринимаются на каждом из этих этапов?
8. В чем суть экономической эффективности управленческих решений?
9. В чем суть социальной эффективности управленческих решений?
10. В чем принципиальное различие количественных и качественных оценок эффективности управленческих решений?

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 4. Алгоритм рационального принятия решений. Постановка целей

Вопросы к занятию:

- понятие алгоритма рационального принятия решений;
- основные этапы принятия управленческих решений;
- таблица-методика рационального принятия управленческих решений;
- постановка целей в принятии решений;
- основные шаги постановки целей менеджером;
- методы выбора альтернативных целей.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое алгоритм рационального принятия решений?
2. Назовите основные этапы принятия управленческих решений.
3. Какие шаги предпринимаются на каждом из этих этапов?
4. В чем роль постановки целей в принятии решений?
5. Упорядочьте ваши собственные деловые цели по степени их важности.
6. Каковы основные шаги постановки целей менеджером?
7. Определите ваши управленческие ценности по предложенному вопроснику.
8. Какие методы выбора альтернативных целей вам известны?
9. Воспользуйтесь методом выбора одной из двух взаимоисключающих целей, приведенным в таблице, для выбора одной из ваших личных целей (например, куда поехать в отпуск).
10. Воспользуйтесь тем же методом для выбора одной из нескольких взаимоисключающих ваших деловых целей (например, где готовиться к экзаменам).

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 5. Алгоритм рационального принятия решений. Анализ проблем и ситуаций

Вопросы к занятию:

- понятие проблемы в организации;
- выявление и диагноз проблемы;
- анализ ситуации при принятии решений;
- внешняя среда организации;
- деловая среда организации;
- внутренняя среда организации;
- ситуация принятия решений и ее характеристики.

Вопросы для самоконтроля:

1. Как определяется понятие проблемы в принятии решений?
2. В чем особенности этапа диагноза проблем?
3. Что такое ситуация в принятии решений?
4. Назовите основные элементы макроокружения, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
5. Назовите основные элементы деловой среды, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
6. Назовите основные элементы внутренней среды, влияющие на принятие управленческих решений в организации.
7. Вспомните решение вашей организации, в принятии которого вы принимали участие. Опишите:

а) какие элементы внутренней среды и как повлияли на принятие этого решения;
б) какие элементы деловой среды и как повлияли на принятие этого решения;
в) какие элементы макроокружения и как повлияли на принятие этого решения?

8. Проанализируйте подобным образом еще два-три примера из вашего опыта.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы, либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 6. Алгоритм рационального принятия решений. Генерирование и оценка вариантов

Вопросы к занятию:

- альтернативные варианты решений;
- генерирование альтернативных вариантов;
- рекомендации по выработке альтернатив;
- основные методы выработки альтернатив:
  мозговая атака,
  синектика,
  ликвидация тупиковых ситуаций,
  морфологический анализ;
- другие методы творческой выработки управленческих решений;
- оценка вариантов решения и выбор лучшего;
- методы выбора решения по принципу «делать – не делать»;
- методы выбора одного из двух вариантов решения;
- методы выбора из нескольких вариантов решения.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем суть метода мозговой атаки?
2. В чем суть метода синектики?
3. В чем суть метода ликвидации тупиковых ситуаций?
4. В чем суть метода морфологического анализа?
5. Опишите еще три-четыре метода творческой выработки решений.
6. Какие методы выбора решений по принципу «делать – не делать» вы знаете? В чем их суть?
7. Какие методы выбора одного из двух вариантов решения вы знаете? В чем их суть?
8. Какие методы выбора из нескольких вариантов решения вы знаете? В чем их суть?
9. Приведите примеры ваших проблем, требующих решения по принципу «делать – не делать».
10. Приведите примеры ваших проблем, требующих решения по методу выбора одного из двух вариантов.
11. Приведите при меры ваших проблем, требующих решения по методу выбора из нескольких вариантов решения.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

Тема 7. Планирование и контроль при принятии решений

Вопросы к занятию:

- планирование в личной жизни;
- планирование как управленческое решение;
- методы планирования;
- этапы планирования;
- личный контроль за выполнением решений;
- контроль за управлением управленческих решений в организации:
  понятие контроля,
  типы контроля,
  составляющие процесса контроля.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем сходство планирования в личной жизни и планирования как управленческого решения?
2. В чем вы видите различия между личным и управленческим планированием.
3. Назовите основные этапы процесса планирования.
4. В чем суть каждого из этих этапов.
5. Как осуществлять личный контроль за достижением своих целей?
6. В чем смысл контроля за реализацией управленческих решений в организации?
7. В чем роль стандартов в контроле за выполнением управленческих решений?
8. В чем смысл корректировки принятых ранее решений?
9. Какие основные типы управленческого контроля вы знаете?
10. Назовите основные составляющие процесса контроля.

Самостоятельная работа: подготовить доклад, реферат или информационное сообщение на предложенные темы либо по выбору студента, с учётом темы занятия.

3. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА

3.1.Методические материалы по процедуре оценивания в течение семестра

1. Опрос

Опрос является репродуктивным методом обучения и проводится с целью определения уровня теоретической подготовки студентов, выявления слабых мест в знаниях по изучаемой теме для оптимального построения учебного процесса. А также учит основам публичного выступления.

Уровень ответа	**Критерии оценивания**
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

2. Кейс-задание

Кейс-задание - это краткое описание проблемной ситуации на каком-либо реальном, либо вымышленном объекте, требующая от обучаемого оценки и/или предложений по выходу из данной ситуации, опираясь на предложенные вопросы.

Уровень выполнения задания	**Критерии оценивания**
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.

ниже порогового	Неправильная оценка предложенной ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

3. Задача

Задача – оценочное средство, позволяющее оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей.

Уровень выполнения задания	**Критерии оценивания**
повышенный	Задание выполнено полностью: - продемонстрирована способность анализировать и обобщать информацию; - продемонстрирована способность применять стандартные формулы для вычисления; - сделаны обоснованные выводы на основе интерпретации информации, разъяснения
базовый	Задание выполнено с незначительными погрешностями
пороговый	Обнаруживает знания и понимание большей части задания
ниже порогового	Задание не выполнено

4. Дискуссия

Дискуссия является репродуктивным методом обучения и представляет собой всестороннее коллективное обсуждение вопросов, проблем или сопоставление информации, идей, предложений (в интерактивной форме) обсуждение рефератов, подготовленных заранее. Дискуссия учит основам публичного выступления и позволяет оценить уровень освоения компетенций обучающимся.

Уровень ответа	**Критерии оценивания**
повышенный	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил материал темы, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение.
базовый	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал темы, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.
пороговый	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основного материала темы, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при ответе на вопрос.
ниже порогового	Полученные результаты не соответствуют поставленной цели (цель работы не достигнута).

5. Творческое задание

Творческое задание - частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

Уровень выполнения задания	**Критерии оценивания**
повышенный	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
базовый	Дается комплексная оценка ситуации; демонстрируются глубокие знания теоретического материала и умение их применять; последовательное, правильное выполнение всех заданий; возможны единичные ошибки, исправляемые самим студентом после замечания преподавателя; умение обоснованно излагать свои мысли, делать необходимые выводы.
пороговый	Затруднения с комплексной оценкой предложенной ситуации; неполное теоретическое обоснование, требующее наводящих вопросов преподавателя; затруднения в формулировке выводов.
ниже порогового	Неправильная оценка ситуации; отсутствие теоретического обоснования выполнения задания.

6. Тестирование

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Уровень выполнения задания	**Критерии оценивания**
повышенный	Правильно выполнено 90 – 100 % тестовых заданий.
базовый	Правильно выполнено 70 – 89 % тестовых заданий.
пороговый	Правильно выполнено 51 – 69% тестовых заданий.
ниже порогового	Правильно выполнено 0 – 50% тестовых заданий.

Примерный перечень тем рефератов

Освоение дисциплины предполагает подготовку самостоятельных работ (рефератов, докладов, эссе) следующей примерной тематики:

1. Типы управленческих решений.
2. Модели человека в принятии решений.
3. Принятие решений в условиях определенности, риска, неопределенности.
4. Задачи линейного программирования.
5. Дерево решений.
6. Полезности.
7. Объективная и субъективная вероятности исходов.
8. Лотереи.
9. Алгоритм рационального принятия решений.
10. Люди, принимающие решения.
11. Алгоритмы и эвристики.
12. Организационная эффективность – современный критерий.

13. Этапы рационального принятия решений.
14. Потребности и ценности.
15. Цели достижения и цели развития.
16. Механизм постановки целей.
17. Организационные цели.
18. Методы творческого генерирования идей.
19. Методы оценки вариантов решений.
20. Как выбрать лучшее решение?
21. Роль планирования в принятии решений.
22. Бизнес-план.
23. Сетевой график.
24. Методы контроля решений.
25. Роль обратной связи в принятии решений.
26. Переговоры как способ принятия решений.
27. Роль переговоров в современном мире.

Примеры тестов для самоконтроля:

1. В чем особенности личного решения?
1. Направлено на достижение личных целей.
2. Затрагивает интересы одного или немногих людей.
3. Принимается независимо от других.
4. Носит авторитарный характер.

2. В чем особенность делового решения?
1. Оно принимается в организации.
2. Оно принимается на основе строгих расчетов.
3. Оно носит демократический характер.
4. Большинство деловых решений принимается руководителем организации.

3. Что такое управленческое решение в организации?
1. Организационный акт.
2. Один из этапов управленческого процесса.
3. Интеллектуальная задача.
4. Метод управляющего воздействия.

4. В чем различия экспертных и управленческих решений?
1. Экспертные принимают консультанты, а управленческие – руководители.
2. Экспертные принимают лица, не обладающие полномочиями по управлению организацией.
3. В стратегической направленности.
4. В методах принятия.

5. В чем особенности профессионального принятия решений менеджером?
1. В направленности на цели организации.
2. В умении предвидеть ход событий.
3. В излишней осторожности в принятии решений.
4. В принятии решений без понимания их последствий.

6. В чем особенности решения в условиях определенности?
1. В поиске максимума (минимума) некоторого показателя.

2. В оценке вероятностей событий.
3. В поиске единственного, лучшего решения.
4. В недостатке информации.

7. В чем особенности решения в условиях риска?
1. В оценке вероятностей событий.
2. В оценке множества возможных вариантов.
3. В точном расчете величины минимального риска.
4. В точном расчете величины максимального риска.

8. В чем особенность решения в условиях неопределенности?
1. В том, что решение принимается в условиях неполной информации о событиях.
2. В том, что неизвестны все возможные последствия действий.
3. В неопределенности целей менеджера.
4. В нечеткости формулировок принятых решений.

9. Когда целесообразно групповое принятие решений?
1. Когда проблема затрагивает интересы многих людей.
2. Когда решение нуждается в согласовании.
3. Когда проблема имеет единственное решение.
4. Когда проблема не имеет единственного верного решения.

10. В чем преимущества группового решения?
1. В более высоком уровне согласованности решения.
2. В более творческом подходе к принятию решения.
3. В привлечении к решению сотрудников разных уровней организации.
4. В гарантиях более правильных решений.

11. Кто такой менеджер?
1. Человек, идущий на риск.
2. Человек, управляющий другими людьми.
3. Человек, «делающий деньги».
4. Человек, принимающий решения в организации.

12. Когда нужен менеджмент?
1. Когда требуется принять решение.
2. Когда требуется определить закономерности развития экономики.
3. Когда требуется проанализировать особенности личности работника.
4. Когда требуется рассчитать прибыли и убытки.

13. В чем отличие современного менеджмента от прежних способов организации коллективных действий?
1. Современный менеджмент уделяет особое внимание проблемам социального взаимодействия.
2. Нацелен на поиск самого лучшего варианта управления.
3. Нацелен на проработку как можно большего числа вариантов.
4. Стремится создать из организации современный механизм.

14. Какие из этих признаков характеризуют менеджера?
1. Стратегическое планирование.
2. Умелое распоряжение ресурсами.
3. Владение акциями.

4. Ориентация на быстрый результат.

15. Какие из этих признаков характеризуют предпринимателя?
1. Склонность к риску.
2. Увеличение числа занятых работников.
3. Умелое использование представившихся возможностей.
4. Привязанность к стандартным структурам.

16. В каких ситуациях требуется демократическое управление персоналом?
1. В работе с неквалифицированными работниками.
2. В работе со зрелым коллективом.
3. При определении стратегии предприятия.
4. При решении внутрифирменных проблем.

17. В каких ситуациях требуется жесткое, авторитарное управление?
1. В работе с неквалифицированными работниками.
2. В работе с профессиональным коллективом.
3. В работе с иностранцами.
4. В работе с представителями других национальностей.

18. В каких ситуациях требуется либерально-попустительское управление?
1. В работе с профессионалами.
2. В ситуации, когда менеджеру безразлична судьба организации.
3. При заключении выгодных контрактов.
4. При решении незначительных проблем внутри коллектива.

19. Что такое управленческое решение?
1. Процесс выбора одного или нескольких вариантов.
2. Результат выбора варианта действий из множества возможных.
3. Решение, направленное на достижение личных целей.
4. Экспертное решение.

20. В чем особенности рационального подхода к принятию решений?
1. В максимальном использовании творческого потенциала работников.
2. В упорядоченности действий по принятию решений.
3. В демократичности руководства принятием решений.
4. В ориентации на прибыль.

3.2. Перечень учебно-методического обеспечения для промежуточной аттестации

Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету:

1. Рациональное экономическое поведение.
2. Принятие решений как управленческая процедура.
3. Этапы принятия решений.
4. Принятие решений в условиях определенности.
5. Принятие решений в условиях риска.
6. Принятие решений в условиях неопределенности.
7. История науки об управленческих решениях.
8. Критерий организационной эффективности.

9. Алгоритм рационального принятия управленческих решений.
10. Потребности и ценности менеджера как основа для постановки целей.
11. Организационные ценности и цели.
12. Оценка последствий управленческих решений и действий с позиции социальной ответственности.
13. Этапы постановки целей.
14. Анализ внутренней и внешней среды организации.
15. Анализ проблем.
16. «Мозговой штурм».
17. Роль плана в принятии решений.
18. Сетевой график.
19. Методы принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.
20. Методы обеспечения сбалансированности управленческих решений.
21. Роль логики в принятии решений.
22. Генерирование творческих решений.
23. Контроль принятия решений. Обратная связь.
24. Математические методы принятия решений.
25. Метод линейного программирования.
26. Эвристические методы принятия решений.
27. Методы анализа среды в принятии решений.
28. Методы постановки целей в принятии решений.
29. Методы генерирования решений.
30. Методы оценки вариантов решений.
31. Методы реализации решений.
32. Процесс реализации управленческих решений в области функционального менеджмента.

3.2. Средства текущей и итоговой оценки качества сформированных компетенций при изучении дисциплины

Оценка успеваемости студентов складывается из результатов:

- самостоятельного выполнения тестовых заданий, творческих заданий;
- самостоятельного выполнения контрольных работ – рефератов, решения задач, кейсов;
- анализа подготовленных рефератов
- устного опроса при сдаче выполненных индивидуальных заданий, защиты отчетов по самостоятельным работам и во время промежуточной аттестации по дисциплине (для выявления знания и понимания теоретического материала дисциплины).

4. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

***4.1.*Основная литература:**

1. Гейман, О. Б. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О. Б. Гейман. — Москва : РТУ МИРЭА, 2021. — 81 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/176505

2. Ганичева, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / А. В. Ганичева. — Тверь: Тверская ГСХА, 2020. — 88 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/146950

4.2.Дополнительная литература:

3. Пантелеева, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / М. С. Пантелеева. — Москва : МИСИ – МГСУ, 2020. — 35 с. — ISBN 978-5-7264-2076-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/149249

4. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-00078-317-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/156858

4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - http://www.mevriz.ru.
2. Интернет-портал HRM.RU - http://www.hrm.ru
3. Международный журнал «Проблемы теории и практики управления» - http://www.uptp.ru.
4. Научная электронная библиотека - http://elibrary.ru/books.asp.

4. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

Аудитория для проведения учебных занятий
оборудование:
доска, учебная мебель, стол, стул преподавателя
технические средства обучения:
Переносное мультимедийное оборудование:
Ноутбук, проектор, экран демонстрационный
Помещение для самостоятельной работы обучающихся
оборудование:
специализированная мебель, оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет".

5. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Программа может быть адаптирована для обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья различных нозологий по личному заявлению обучающегося (законного представителя) на основании рекомендаций заключения психолого-медико-педагогической комиссии.

Обучающимся инвалидам и лицам с ОВЗ по заявлению предоставляются специальные технические средства, услуги ассистента (помощника), оказывающего необходимую техническую помощь.