



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ДВАЖДЫ ГЕРОЯ
СОВЕТСКОГО СОЮЗА, ЛЕТЧИКА-КОСМОНАВТА А.А. ЛЕОНОВА»

Троицкий Александр Витальевич
Подписано цифровой подписью:
Троицкий Александр Витальевич

«УТВЕРЖДАЮ»
и.о. проректора
А.В. Троицкий

«__» _____ 2023 г.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Профиль: Логистика

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

Королев
2023

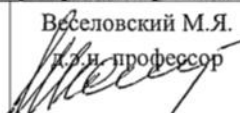
Рабочая программа является составной частью основной профессиональной образовательной программы и проходит рецензирование со стороны работодателей в составе основной профессиональной образовательной программы. Рабочая программа актуализируется и корректируется ежегодно.

Автор: к.э.н., доцент Гришина В.Т. Рабочая программа дисциплины: **Методы разработки и принятия управленческих решений – Королев МО: «Технологический университет», 2023.**

Рецензент: д.э.н., доцент Федотов А.В.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 Менеджмент и Учебного плана, утвержденного Ученым советом Университета. Протокол № 9 от 11.04.2023 года.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Веселовский М.Я. д.э.н. профессор 	Веселовский М.Я. д.э.н. профессор		
Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 8 от 27.03.2023			

Рабочая программа согласована:

Руководитель ОПОП ВО  Чуева И.И., доцент, к.э.н.

Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:

Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 5 от 11.04.2023			

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

Целями изучения дисциплины являются:

- формирование у будущих специалистов в области менеджмента теоретических знаний, практических навыков и умений в области разработки, принятия, реализации управленческих решений в организации в современных условиях;

- на основе рассмотрения теоретических и прикладных аспектов разработки и принятия управленческого решения сформировать у студентов устойчивое целостное представление о роли, структуре, содержании и технологии процесса разработки и принятия решений в современной организации.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие **компетенции**:

Универсальные:

– УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

– УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

Профессиональные:

- ПК-7 Владеть навыками качественного и количественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для целей принятия управленческих решений при управлении цепями поставок.

Основными задачами дисциплины являются:

- ознакомить с основополагающими понятиями и принципами процесса разработки управленческого решения;

- определить место и роль управленческого решения в процессе управления; изучить приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска, а также вопросы оценки эффективности принимаемых решений;

- изучить применение методов организации и контроля исполнения управленческих решений и механизмов их осуществления;

- способствовать развитию способностей студентов находить нестандартные решения типовых задач, умению самостоятельно принимать решения по вопросам совершенствования функциональной деятельности организации управления.

Показатель освоения компетенции отражают следующие **индикаторы**:

Трудовые действия: способен находить рациональные идеи для решения поставленных задач в сфере стратегического планирования;

осуществляет и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает преимущества и недостатки выбранной стратегии планирования и управленческих задач; оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач; применяет навыки качественного и количественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для принятия управленческих решений при управлении цепями поставок

Необходимые умения: анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте; осуществляет сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегического планирования; формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; обрабатывает эмпирические и экспериментальные данные, проводит количественное прогнозирование и моделирование деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в логистических системах; использует инструменты количественного и качественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в процессе управления цепями поставок;

Необходимые знания: определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи; осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов; при обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата; определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения; в рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы; имеет представление и умеет обосновать современные подходы к проведению качественного и количественного анализа в логистических системах

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Методы разработки и принятия управленческих решений» относится к части, формируемая участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров, по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Изучение данной дисциплины базируется на ранее полученных знаниях по дисциплинам: «Психология в профессиональной деятельности», «Информатика», «Корпоративная социальная ответственность» и формируемых в процессе их изучения компетенциях: УК-1, УК-3, УК-6, ОПК-1, ОПК-2, ОПК-6, ПК-5.

Знания и компетенции, полученные при освоении дисциплины «Методы разработки и принятия управленческих решений», является базовой для изучения последующих дисциплин: «Управление человеческими ресурсами», «Исследование социально-экономических процессов» для прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа. Программой предусмотрена промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр 3	Семестр ..
ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ			
Общая трудоемкость	144	144	
Аудиторные занятия	48	48	
Лекции (Л)	16	16	
Практические занятия (ПЗ)	32	32	
Лабораторные работы (ЛР)			
Практическая подготовка			
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)			
Самостоятельная работа	96	96	
Курсовые, расчетно-графические работы			
Контрольная работа, домашнее задание	+	+	
Текущий контроль знаний	+	+	
Вид итогового контроля	Экзамен	Экзамен	
ОЧНО- ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ			
Общая трудоемкость	144	144	
Аудиторные занятия	24	24	
Лекции (Л)	8	8	
Практические занятия (ПЗ)	16	16	
Лабораторные работы (ЛР)	-		
Практическая подготовка	-		
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-		
Самостоятельная работа	120	120	
Курсовые, расчетно-графические работы	-		-
Контрольная работа, домашнее задание	Контрольная работа	Контрольная работа	
Текущий контроль знаний	-		-
Вид итогового контроля	Экзамен	Экзамен	

4. Содержание дисциплины

4.1. Темы дисциплины и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час.	Практические занятия, час	Занятия в интерактивной форме, час	Практич. подготовка, час.	Код компетенций
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	1 / 1	2 / 1			УК-2
Тема 2. Типология управленческих решений	1 / 1	2 / 1			УК-2
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	1 / 1	2 / 2	2 / -		УК-1
Тема 4. Технология разработки управленческих решений	2 / 1	4 / 1	2 / -		УК-1 УК-2
Тема 5. Модели и методология процесса разработки управленческих решений	2 / 2	4 / 2	4 / -		УК-2
Тема 6. Организация процесса разработки управленческих решений	1 / 1	2 / 1	2 / -		УК-2 ПК-7
Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений	1 / 1	2 / 1			УК-2
Тема 8. Анализ альтернатив действий	1 / 1	4 / 1	2 / 2		УК-1 УК-2 ПК-7
Тема 9. Принятие решений в условиях неопределенности и риска	1 / 1	2 / 2	2 / -		ПК-7
Тема 10. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений	2 / 2	4 / 2	2 / 2		УК-1 ПК-7
Тема 11. Эффективность решений	1 / 2	2 / 1	2 / 2		УК-1 ПК-7
Тема 12. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность	2 / 2	2 / 1	2 / 2		УК-1 УК-2 ПК-7
Итого:	16 / 8	32 / 16	20 / 8	-	

4.2. Содержание тем дисциплины

Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Возникновение науки об управленческом решении. Предпосылки ее возникновения. Определение теории принятия решения. Процесс управления и управленческие решения. Решение как этап процесса управления. Методологические подходы к управленческим решениям: системный, ситуационный, комплексный, процессный, нормативный, динамический, оптимизационный, маркетинговый. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Особенности управленческого решения и предъявляемые к нему требования. Информационное обеспечение решений. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

Тема 2. Типология управленческих решений

Типология проблем управленческих решений. Признаки типологии и классификации управленческих решений. Типология решений (по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблемы).

Классификация управленческих решений (по источникам возникновения, по способам доведения, по субъектам принятия решений, по степени новизны, по методам разработки, по целевой направленности, по содержанию решений, по периоду действия и т.д.).

Потребность и эффективность выбора решений в практике управления. Поле проблем и пространство решений. Формы разработки и реализации управленческих решений.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Понятие качества управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия. Свойства качественных решений. Факторы, влияющие на качество решения. Методологические подходы к формированию качества управленческих решений. Предпосылки повышения качества решений.

Тема 4. Технология разработки управленческих решений

Понятие технологии процесса разработки и принятия управленческого решения. Этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Выявление проблемной ситуации и ее анализ. Формирование цели и ограничения. Оценка возможностей для решения проблемы. Разработка альтернативных вариантов решения. Оценка вариантов решения. Выбор окончательного решения. Организация исполнения решения. Факторы, ограничения, критерии, определяющие технологию разработки и принятия управленческих решений.

Тема 5. Модели и методология процесса разработки управленческих решений

Модель формирования решения. Разновидности технологических моделей и критерии их выбора для практического использования. Оценка моделей разработки решений. Понятие метода разработки и принятия управленческих решений. Классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу

процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение и др. Факторы, определяющие выбор метода, разработки решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы формирования критериев и ограничений. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

Тема 6. Организация процесса разработки управленческих решений

Методология процесса организации разработки решений. Логические схемы деятельности руководителя в процессе разработки решения. Принципы организации процесса разработки решений: иерархии, использование целевых межфункциональных групп, применение формальных правил и процедур, использование прямых и горизонтальных связей, создание матричных структур и др. Методы подготовки управленческих решений. Роль и функции руководителя в процессе организации разработки решений. Особенности различных подходов к организации разработки решений: единоличные, групповые, коллективные, коллегиальные решения. Отечественный и зарубежный опыт демократических форм организации разработки и принятия управленческих решений.

Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений

Механизм взаимосвязи целей управленческих решений. Требования к целям управленческих решений. Влияние цели на выбор и особенности разработки решения. Алгоритм целевой ориентации управленческих решений: характер цели, типы решений, возможные методы и их разработки и реализации. Альтернативы достижения цели и выбор управленческого решения. Метод построения «дерева целей». Понятие графов и их виды. Методы оценивания целей. Методы сравнения целей. Состав, характеристика, особенности применения целевых и процессорных технологий разработки управленческих решений. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязи.

Тема 8. Анализ альтернатив действий

Управляемые факторы, их характеристика и роль в процессе разработки управленческих решений. Подбор альтернатив на основе стратегий общей теории менеджмента. Методология анализа альтернатив действий в процессе разработки решений. Особенности общего алгоритма принятия решения при подборе альтернатив. Формирование оптимального числа альтернатив. Характеристики альтернатив, используемые для их сравнения и оценки. Методы сравнения альтернатив (сравнение по критериям, платежная матрица, «дерево решений», эксперимент, метод системного анализа, ранжирование альтернатив «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль» и др.). Матрица решений, ее характеристика и использование. Особенности анализа альтернатив при разработке групповых управленческих решений.

Тема 9. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Понятие неопределенности и риска. Сущность принятия решения в условиях неопределенности и риска. Источники, условия, виды неопределенности. Признаки неопределенности управленческих решений. Оценка неопределенности. Условия

возникновения риска. Классификация рисков. Анализ и оценка последствий риска. Признаки рискованных решений. Факторы снижения риска. Стратегия поведения руководителя в условиях риска. Методологические приемы разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Тактические и оперативные решения, снижающие риск. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.

Тема 10. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений

Предприятие как открытая система. Внешняя и внутренняя сферы управления. Характеристика факторов внешней среды предприятия. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Составные элементы внутренней среды предприятия. Классификация возникающих ситуаций и решаемых в процессе управления проблем с учетом факторов внешней и внутренней среды. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений. Прогнозирование состояния факторов внешней среды предприятия.

Тема 11. Эффективность решений

Решение как акт изменений в деятельности предприятия. Изменения в функционировании и развитии предприятий. Виды эффективности управленческих решений. Особенности оценки эффективности решений. Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений. Расчет совокупной эффективности управленческих решений. Расчет эффективности решений по выполнению отдельных управленческих функций. Факторы повышения эффективности управленческих решений.

Тема 12. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность

Сущность и процедуры реализации управленческих решений. Этапы организации выполнения решения: оформление решения, программа действий по реализации решений, доведение решения до исполнителей, организационные работы по выполнению решения исполнителями. Система контроля реализации управленческих решений: виды контроля, методы контроля, этапы организации и проведения контроля. Ответственность руководителя за управленческое решение и его последствия.

5. Перечень учебно - методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине (модулю)

1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

Структура фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведена в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Смоленский ф-л. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=398296>

2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>

Дополнительная литература:

1. Воронин, А. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А. В. Воронин. - Разработка управленческих решений; 2026-09-27. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. - 123 с. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/115082.html>

8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

1. Электронно-библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>

2. Электронно-библиотечная система ЭБС ZNANIUM.COM
<http://www.znanium.com>

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины приведены в Приложении 2 к рабочей программе.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Перечень программного обеспечения: MSOffice, PowerPoint.

Информационные справочные системы: не предусмотрены

Ресурсы информационно-образовательной среды университета:

Рабочая программа и методическое обеспечение по дисциплине.

11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Лекционные занятия:

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран);
- комплект электронных презентаций / слайдов на темы:

Практические занятия:

- Аудитория, оснащенная мультимедийными средствами (проектор, ноутбук), демонстрационными материалами (наглядными пособиями).
 - рабочее место преподавателя, оснащенное ПК с доступом в Интернет;
 - рабочие места студентов.

**Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации
обучающихся по дисциплине (модулю)**

***ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА***

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Логистика

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

Королев
2023

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

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Раздел дисциплины, обеспечивающей формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
				Необходимые знания	Необходимые умения	Трудовые действия
1	УК-1	Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Темы 3, 4, 8, 10, 11 и 12	<p>- определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи;</p> <p>- осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов;</p> <p>- при обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе применением философского понятийного аппарата</p>	<p>- анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие;</p> <p>- анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и категорий в их историческом развитии социально-культурном контексте;</p> <p>- осуществляет сбор, систематизацию и критический анализ информации, необходимой для выработки стратегического планирования</p>	<p>- способен находить рациональные идеи для решения поставленных задач в сфере стратегического планирования;</p> <p>- осуществляет и аргументирует выбор стратегии по решению проблемной ситуации, оценивает и преимущества и недостатки выбранной стратегии планирования и управленческих задач</p>
2	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Темы 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8 и 12	<p>- определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения;</p> <p>- в рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы</p>	<p>- формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта</p>	<p>- оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированным и результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач</p>

3	ПК-7	Владеть навыками качественного и количественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для целей принятия управленческих решений при управлении цепями поставок	Темы 6, 8, 9, 10, 11 и 12	- имеет представление и умеет обосновать современные подходы к проведению качественного и количественного анализа в логистических системах	- обрабатывает эмпирические и экспериментальные данные, проводит количественное прогнозирование и моделирование деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в логистических системах; -использует инструменты количественного и качественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) в процессе управления цепями поставок;	- применяет навыки качественного и количественного анализа деятельности поставщиков (подрядчиков, исполнителей) для принятия управленческих решений при управлении цепями поставок
---	------	--	---------------------------	--	--	--

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Инструменты, оценивающие сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
УК-1 УК-2 ПК-7	Доклад с презентацией	<p>А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 90% правильных ответов</p> <p>Б) частично сформирована:</p> <ul style="list-style-type: none"> компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 70% правильных ответов; компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – от 51% правильных ответов; В) не сформирована 	<p>Проводится устно</p> <p>Время, отведенное на процедуру – 10 - 15 мин.</p> <p>Неявка – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <p>1.Соответствие представленной презентации заявленной тематике (1 балл).</p> <p>2.Качество источников и их количество при подготовке доклада и разработке презентации</p>

		(компетенция <u>не сформирована</u>) – менее 50% правильных ответов;	(1 балл). 3. Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл). 4. Качество самой представленной презентации (1 балл). 5. Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл). Максимальная сумма баллов - 5. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.
УК-1 УК-2 ПК-7	Реферат	А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 90% правильных ответов Б) частично сформирована: • компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 70% правильных ответов; • компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – от 51% правильных ответов; • В) не сформирована (компетенция <u>не сформирована</u>) – менее 50% правильных ответов;	Проводится в письменной форме Критерии оценки: 1. Соответствие содержания реферата заявленной тематике (1 балл). 2. Качество источников и их количество при подготовке работы (1 балл). 3. Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл). 4. Качество самой представленной работы (1 балл). 5. Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл). Максимальная сумма баллов - 5 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.
УК-1 УК-2 ПК-7	Ситуационное задание	А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 90% правильных ответов Б) частично сформирована: • компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 70% правильных ответов; • компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – от 51% правильных ответов; • В) не сформирована (компетенция <u>не сформирована</u>) – менее 50% правильных ответов;	Проводится в письменной форме Критерии оценки: 1. Выбор оптимального метода решения ситуационного задания (1 балл). 2. Умение применить выбранный метод (1 балл). 3. Логический ход решения и расчеты правильные (1 балл). 4. выполнение задания и получение правильного результата (2 балла). 5. Задание не выполнено вообще (0 баллов). Максимальная оценка – 5 баллов.

			Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка предоставляется в электронный журнал
--	--	--	--

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

3.1 Примеры тестовых заданий

1. Что такое решение в общем виде?
 - Любой результат мыслительной деятельности человека
 - Действия руководителя в рамках своих функций
 - Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
 - Нет верных ответов
 - Все ответы верны
2. Что вы понимаете под управленческим решением?
 - Распределение работы между работниками организации.
 - Конечный результат деятельности организации.
 - Завершающий этап процесса управления организацией.
 - Выбор альтернативы из множества вариантов действий.
 - План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.
3. Управленческое решение – результат анализа, прогнозирования, экономического обоснования и выбора _____ достижения конкретной цели.
альтернативы
4. Причины принятия управленческого решения является наличие _____, мешающей подчиненным и организации в целом достигать желаемых целей.
проблемы
5. Разработка управленческого решения основана на сборе, обработке, систематизации и анализе, необходимой _____ по проблемной ситуации.
информации
6. Расположите элементы в последовательности, определяющей схему процесса мышления руководителя с позиции менеджмента:

2. Мысль
5. Успех
4. Действие

1. Идея
3. Искусство управления

7. Расположите в правильной последовательности элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения:

4. Выполнение решения
2. Сбор и обработка информации
1. Постановка или решение
3. Разработка и выбор альтернативы решения
5. Контроль выполнения решения

8. Типология решения определяет
- Конкретные признаки решения
 - Характер проблемы и методы ее решения
 - Методы анализа проблемы
 - Модели решения
 - Количественные показатели
9. Какие факторы влияют на типологию управленческих решений?
- Изменения внешней среды.
 - Стиль управления.
 - Лидерство.
 - Изменения внутренней среды.
 - Тип сложившегося процесса менеджмента
10. По источникам возникновения решения делятся на:
- Индивидуальные, коллективные и коллегиальные
 - Рутинные и новаторские
 - Инициативные, по предписанию, по предложению «снизу»
 - Личные
 - Все ответы верны
11. По наличию информации решения делятся на:
- Определенные, вероятностные, неопределенные
 - Количественные и эвристические
 - Одноцелевые и многоцелевые
 - Качественные
 - Нет верных ответов
12. Качество управленческого решения – это совокупность параметров решения, обеспечивающих реальность его _____.
- выполнения
13. Качество управленческого решения определяется совокупностью свойств решения позволяющих получить эффект от его _____.
- реализации

14. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это _____, влияющие на процесс принятия управленческого решения.
факторы

3.2 Примерная тематика докладов с презентацией:

1. Принятие решений в финансовой деятельности организации.
2. Принятие решений в маркетинге.
3. Принятие решений в управлении персоналом.
4. Принятие решений в управлении производственной деятельностью.
5. Принятие решений в стратегическом управлении.
6. Принятие решений в управлении качеством

3.3 Примерная тематика реферата:

1. Выбор стратегии делового сотрудничества с поставщиками
2. Разработка управленческого решения в рекламной деятельности организации
3. Применение «дерева решений» для достижения целей организации
4. Разработка управленческого решения в маркетинговой деятельности организации
5. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности
6. Разработка управленческого решения по снижению себестоимости
7. Согласование групповых решений в менеджменте
8. Управленческие риски при разработке управленческого решения
9. Экономические аспекты управленческих решений
10. Разработка управленческого решения по формированию сбытовой политики организации
11. Принятие управленческого решения по формированию цены на продукцию организации.
12. Выбор рациональной целевой комплексной программы в регионе

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

4.1. Общие положения контроля знаний студентов

Формой контроля знаний по дисциплине «Методы разработки и принятия управленческих решений» являются две текущие аттестации в виде тестов и одна промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	тестирование	УК-1 УК-2 ПК-7	30 вопросов	Компьютерное тестирование; Время на тестирование -30 мин.	Результаты тестирования представляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Неявка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	тестирование	УК-1 УК-2 ПК-7	30 вопросов	Компьютерное тестирование; Время на тестирование -30 мин.	Результаты тестирования представляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Неявка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	Экзамен	УК-1 УК-2 ПК-7	2 вопроса и задание	Проводится в устной форме путем ответа на вопросы и выполнения задания. Время,	Результаты представляются в день проведения экзамена	Критерии оценки: «Отлично»: ставится студентам, которые при ответе: - обнаруживают всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; - демонстрируют знание современной учебной и научной литературы; - способны творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;

<p>ательного процесса</p>				<p>отведено на процедуру – 40 мин.</p>	<p>- владеют понятийным аппаратом; -демонстрируют способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в билете проблематики. Задание выполнено без ошибок. «Хорошо» ставится студентам, которые при ответе: - обнаруживают твёрдое знание программного материала; - усвоили основную и наиболее значимую дополнительную литературу; - способны применять знание теории к решению задач профессионального характера; - допускают отдельные погрешности и неточности при ответе. Выполнение задания содержит незначительные ошибки. «Удовлетворительно» ставится студентам, которые при ответе: - в основном знают программный материал в объёме, необходимом для предстоящей работы; - в целом усвоили основную литературу; -допускают существенные погрешности в ответе на вопросы экзаменационного билета. Задание выполнено не более чем с 2-мя ошибками «Неудовлетворительно» ставится студентам, которые при ответе: обнаруживают значительные пробелы в знаниях основного программного материала; -допускают принципиальные ошибки в ответе на вопросы экзаменационного билета; -демонстрируют незнание теории и практики в области экономики. Задание не выполнено</p>
---------------------------	--	--	--	--	---

Итоговое начисление баллов по дисциплине осуществляется в соответствии с разработанной и внедренной балльно-рейтинговой системой контроля и оценивания уровня знаний и внеучебной созидательной активности обучающихся.

4.2 Примерный перечень вопросов к экзамену:

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология и классификация управленческих решений
4. Условия и факторы качества управленческих решений
5. Пути повышения качества решений
6. Технология разработки управленческих решений
7. Методология и организация процесса разработки управленческого решения
8. Функции и полномочия в разработке решений
9. Целевая ориентация управленческих решений
10. Стратегические и тактические решения

11. Выбор альтернатив управленческих решений
12. Методы разработки управленческих решений
13. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
14. Методы уменьшения неопределенности и риска
15. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
16. Контроль реализации управленческих решений
17. Управленческие решения и ответственность
18. Сущность и виды ответственности руководителя
19. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений
20. Эффективность решений
21. Сущность и содержание управленческого решения
22. Управленческие проблемы и их решение
23. Методические принципы разработки решений
24. Процесс управления и управленческие решения
25. Свойства качественных решений
26. Формы разработки и реализации решений
27. Взаимосвязь целей и решений
28. Альтернативы достижения целей и выбор решения
29. Выявление управляемых факторов при разработке решений
30. Разновидности риска и его анализ при разработке решения
31. Разработка альтернативных вариантов решений
32. Методология процесса разработки решений
33. Влияние факторов внешней среды на реализацию решений
34. Программа действий по реализации решений
35. Функции решения в методологии и организации процесса управления
36. Анализ альтернатив действий при реализации решений
37. Понятие и классификация методов и моделей разработки и принятия решений
38. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы
39. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив
40. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив
41. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений
42. Условия неопределенности и риска в процессе управления
43. Характеристика эффективного контроля реализации управленческих решений
44. Методология анализа управленческих решений
45. Ответственность за решение и его последствия
46. Роль и функции руководителя в процессе разработки решений
47. Требования, предъявляемые к управленческому решению
48. Особенности различных подходов к организации разработки решений
49. Элементы внешней и внутренней среды предприятия
50. Классификация управленческих ситуаций и проблем

4.3 Типовые ситуационные задания, выносимые на экзамен:

Задание 1

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции.

Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);
- в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение);
- по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабоструктурированное решение).

Задание 2

Из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.

	Наименование действия разработки, принятия и реализации управленческих решений	Предлагаемый порядок действия
1	Структуризация проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	

4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль выполнения решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Координация действий исполнителей решения	
14	Постановка задач исполнителям	
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причины возникновения проблемы	

Задание 3

Укажите правильный порядок действий по организации и проведению экспертной оценки ранжировки ниже указанных деловых качеств менеджера:

№	Деловые качества
1	Готовность подчинять личные интересы интересам коллектива
2	Стремление к карьерному росту
3	Умение правильно распределить работу в коллективе
4	Требовательность к подчиненным
5	Умение предоставлять подчиненным свободу творчества
6	Стремление к общению с подчиненными вне работы
7	Способность использовать в работе новые подходы
8	Умение открыто признавать и исправлять свои ошибки
9	Высокий интеллектуальный уровень, широкий кругозор
10	Стремление постоянно повышать свою квалификацию

1. составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних рангов, присвоенных экспертами;
2. каждый эксперт самостоятельно, не советуясь с другими участниками группы, формирует свою ранжировку;
3. формируется экспертная группа;
4. рассчитывается показатель согласованности мнений экспертов;
5. при необходимости обнаруживаются и обсуждаются наиболее значительные расхождения рангов по отдельным качествам, затем проводится повторный опрос экспертной группы, в результате которого некоторые мнения могут измениться.

Задание 4

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение.

Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.

Задание 5

SWOT-матрица для коммерческого банка

<p style="text-align: center;"><u>Сильные стороны</u></p> <p>Положительный имидж банка. Высокая платежеспособность банка. Предоставление широкого спектра услуг. Надежные акционеры. Высокопрофессиональный менеджмент высшего звена. Система страхования банковских операций. Наличие надежных генеральных клиентов.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Возможности</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Закрытие крупнейшими федеральными банками своих филиалов в регионе вследствие мирового финансового кризиса. • Снижение Центробанком ставки рефинансирования. • Рост потребности населения страны в услугах кредитования. • не востребованный потенциал рынка физических лиц.
<p style="text-align: center;"><u>Слабые стороны</u></p> <p>Отсутствие разработки и внедрения новых банковских продуктов. Банк дублирует услуги конкурентов, отсутствует уникальное предложение. Низкая осведомленность потенциальных клиентов о банке и его услугах. Концентрация деятельности на корпоративных клиентах, уделяется недостаточное внимание к работе с физическими лицами.</p>	<p style="text-align: center;"><u>Угрозы</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Мировой финансовый кризис. • Нестабильное финансовое положение генеральных клиентов. • Повышение уровня инфляции. • Девальвация рубля. • Политическая нестабильность в регионе. • Лоббирование интересов «Сбербанка».

Предложите как можно больше парных комбинаций на основе направлений комбинирования: «возможности → сильные стороны»; «сильные стороны → угрозы»; «возможности → слабые стороны».

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины
(модуля)**

***ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА***

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ
ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕТОДЫ РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Логистика

Уровень высшего образования: бакалавриат

Форма обучения: очная, очно-заочная

Королев
2023

1. Общие положения

Цели дисциплины:

1. формирование у будущих специалистов в области менеджмента теоретических знаний, практических навыков и умений в области разработки, принятия, реализации управленческих решений в организации в современных условиях.

2. на основе рассмотрения теоретических и прикладных аспектов разработки и принятия управленческого решения сформировать у студентов устойчивое целостное представление о роли, структуре, содержании и технологии процесса принятия решений в современной организации.

Задачи дисциплины:

– ознакомить с основополагающими понятиями и принципами процесса разработки управленческого решения;

– определить место и роль управленческого решения в процессе управления;

– изучить приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска, а также вопросы оценки эффективности принимаемых решений;

– изучить применение методов организации и контроля исполнения управленческих решений и механизмов их осуществления;

– способствовать развитию способностей студентов находить нестандартные решения типовых задач, умению самостоятельно принимать решения по вопросам совершенствования функциональной деятельности организации управления.

Оптимальный подход к изучению материала дисциплины заключается в следующем:

1. Из лекционного материала понять основные представления, понятия, принципы и методы разработки управленческих решений.

2. Применить и закрепить полученные представления и методы в ходе семинарских, практических и самостоятельных занятий.

3. Закрепить полученные представления и методы, самостоятельно работая над контрольными вопросами и заданиями, определенными учебной программой для семинаров, практических работ, консультаций.

Основные теоретические положения учебной дисциплины излагаются преподавателем на лекциях. В процессе проведения семинарских и практических занятий происходит закрепление полученных знаний путем проведения деловых игр, практикумов, мозговых штурмов, практических примеров, участия в групповой дискуссии.

Для эффективного достижения целей обучения процесс изучения материала курса предполагает достаточно интенсивную работу не только на лекциях и практических занятиях (семинарах, деловых играх, тренингах, дискуссиях, пр.), но и с различными информационными ресурсами в сети Интернет.

Для студентов очно-заочного отделения особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по учебникам и пособиям, поскольку лекционный курс дается в этом случае в сокращенном виде.

В целом самостоятельная работа студента при изучении курса, независимо от формы обучения, представляет собой следующее:

- проработка материалов лекций;
- чтение рекомендованной учебной литературы;
- поиск и проработка материалов периодической печати;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов;
- подготовка к семинарским и практическим занятиям по перечню вопросов, который определен в данной Рабочей программе;
- подготовка к контрольной работы;
- подготовка к экзамену.

2. Указания по проведению практических (семинарских) занятий

Практическое занятие 1.

Тема 1: Функции решения в методологии и организации процесса управления

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Содержание практического занятия- особенности управленческого решения и предъявляемые к нему требования. Решение как этап процесса управления. Методологические подходы к управленческим решениям.

Цель занятия – закрепление теоретических знаний по содержанию различных методологических подходов к управленческим решениям и функций решений при организации процесса управления.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 2.

Тема 2: Типология управленческих решений.

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Содержание практического занятия- признаки типологии и классификации управленческих решений. Типология решений по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблемы.

Цель занятия - развитие умений применения признаков типологии и классификации управленческих решений при оценке деятельности организации.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 3.

Тема 3: Условия и факторы качества управленческих решений

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Содержание практического занятия- факторы, влияющие на качество решения. Методологические подходы к формированию качества управленческих решений. Предпосылки повышения качества решений.

Цель занятия – закрепление теоретических занятий, приобретение практических навыков и умений оценки качества управленческих решений, выявление факторов, влияющих на качество управленческих решений в конкретных ситуациях.

Продолжительность 2 / 2 час.

Практическое занятие 4 и 5.

Тема 4: Технология разработки управленческих решений.

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Содержание практического занятия- выявление проблемной ситуации и ее анализ. Формирование цели и ограничения. Оценка возможностей для решения проблемы. Разработка альтернативных вариантов решения. Оценка вариантов решения. Выбор окончательного решения. Организация исполнения решения.

Цель занятия – закрепление теоретических занятий и овладение навыками построения технологических схем разработки и принятия управленческих решений применительно к различным проблемным ситуациям.

Продолжительность 4 / 1 час.

Практическое занятие 6.

Тема 5: Модели и методология процесса разработки управленческих решений.

Содержание практического занятия

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Цель занятия – формирование навыков использования различных методов и моделей применяемых на различных этапах процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 7.

Тема 5: Модели и методология процесса разработки управленческих решений.

Содержание практического занятия

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Цель занятия – формирование навыков использования различных методов и моделей применяемых на различных этапах процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.

Деловая игра «Принятие управленческого решения на основе метода «мозговой атаки»».

Содержание практического занятия- классификация методов разработки и принятия решений по типу условий, этапу процесса разработки и принятия, сфере деятельности лица, принимающего решение и др.

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Цель занятия – закрепление умений практического применения метода «мозговой атаки» на этапе принятия управленческого решения.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 8.

Тема 6: Организация процесса разработки управленческих решений.

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Содержание практического занятия- особенности различных подходов к организации разработки решений: единоличные, групповые, коллективные, коллегиальные решения. Отечественный и зарубежный опыт демократических форм организации разработки и принятия управленческих решений.

Цель занятия – овладение навыками практического использования различных подходов к организации разработки управленческих решений, умений выбора принципа организации процесса разработки решений примирительного к конкретным ситуациям.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 9.

Тема 7: Целевая ориентация управленческих решений

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Содержание практического занятия- метод построения «дерева целей». Понятие графов и их виды. Методы оценивания целей. Методы сравнения целей.

Цель занятия – закрепление теоретических знаний, приобретение навыков, построения алгоритма процесса достижения цели управленческого решения, отработка умений, составления схем реализации целевых технологий применительно к конкретным ситуациям.

Деловая игра. «Принятие управленческого решения с учетом ограничений».

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Цель занятия – формирование умений организации разработки и принятия качественных управленческих решений с учетом ограничивающих факторов.

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 10 и 11.

Тема 8: Анализ альтернатив действий

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Содержание практического занятия- особенности общего алгоритма принятия решения при подборе альтернатив. Формирование оптимального числа альтернатив. Характеристики альтернатив, используемые для их сравнения и оценки.

Цель занятия – развитие умений применения различных методов сравнения альтернатив управленческих решений в условиях определенности.

Деловая игра «Выбор альтернативы проведения дефиле».

Групповая аудиторная самостоятельная работа.

Содержание практического занятия- характеристики альтернатив, используемые для их сравнения и оценки. Методы сравнения альтернатив.

Цель занятия – развитие навыков выбора альтернативы решения проблемы на основе многокритериального подхода.

Продолжительность 4 / 1 час.

Практическое занятие 12.

Тема 9: Принятие решений в условиях неопределенности и риска

Индивидуальная аудиторная работа по заданию преподавателя.

Содержание практического занятия- условия возникновения риска. Классификация рисков. Анализ и оценка последствий риска. Признаки рискованных решений. Факторы снижения риска. Стратегия поведения руководителя в условиях риска

Цель занятия – закрепление теоретических знаний в области снижения степени неопределенности в процессе разработки альтернатив управленческих решений, выбора оптимального варианта, а также отработка умений оценки влияния риска на результаты реализации управленческих решений.

Продолжительность 2 / 2 час.

Практические занятия 13 и 14.

Тема 10. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия, на котором сочетается выполнение ситуационных заданий и решение расчетных задач, обсуждение вопросов темы.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

Вопросы для обсуждения:

- 1.Как влияет внешняя среда на реализацию управленческих решений?
- 2.Почему нужна адекватная реакция организации на изменение внутренней и внешней среды?
- 3.Почему необходим непрерывный мониторинг изменения внешней и внутренней среды?

Продолжительность 4 / 2 час.

Практическое занятие 15.

Тема 11. Эффективность решений

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия, на котором сочетается выполнение ситуационных заданий и обсуждение вопросов темы.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

Задание 1. Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение.

Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.

Задание 2

«Ответственность за неудачу»

Экономическое положение и финансовые показатели крупной производственно-торговой фирмы за последние несколько месяцев ощутимо ухудшились. А по некоторым товарным позициям наметилась устойчивая тенденция к сокращению оборота. На совещании у руководства директор по маркетингу предложил поправить положение с помощью масштабной и действенной рекламной кампании и поручить начальнику отдела рекламы подготовить соответствующий проект.

Начальник отдела рекламы приступил к разработке возможных вариантов рекламной кампании и вскоре направил их директору по маркетингу, которому был подчинен. Через несколько дней он получил утвержденный вариант и в соответствии с ним отдел разработал детальный проект рекламной кампании, который был для сведения направлен директору по маркетингу. Прошла неделя, но реакции не последовало. Тогда начальник отдела рекламы обратился к секретарю директора по маркетингу с просьбой узнать, рассмотрел ли шеф их проект, и на следующий день получил окончательный проект рекламной кампании, подписанный директором по маркетингу.

Начальник отдела рекламы безотлагательно начал реализацию предусмотренных проектом рекламных мероприятий, однако к намеченному сроку ожидаемого результата получено не было. Более того, скоро выяснилось, что рекламная кампания в целом оказалась крайне неудачной. Когда это стало для всех очевидно, директор по маркетингу вызвал начальника рекламного отдела и стал упрекать его в том, что предложенный им проект был недостаточно продуман и принес лишь дополнительные расходы.

Однако начальник отдела рекламы решительно защищался от этой, по его мнению, необоснованной критики. Он заявил: «Я не понимаю ваших упреков. Вы сами дали —зеленой свет! для реализации наших предложений. Все мои проекты были своевременно представлены, на них есть ваши визы. Хорошо, что я сохранил все документы и теперь нельзя свалить на меня и мой отдел всю вину за нашу общую неудачу!»

Вопросы для анализа:

1. Что вы скажете по поводу такой реакции начальника отдела рекламы на упреки руководства?
2. Кто несет ответственность за провал рекламной кампании?
3. О какой ответственности в данной ситуации может идти речь?
4. Какое значение в этом случае имела подпись директора по маркетингу?
5. Какие выводы могут быть сделаны в отношении начальника рекламного отдела?

6. Какие решения в отношении возникших проблем целесообразны в данной ситуации?

Продолжительность 2 / 1 час.

Практическое занятие 16.

Тема 12. Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность

Вид практического занятия: смешанная форма практического занятия, на котором сочетается выполнение ситуационных заданий и решение расчетных задач, обсуждение вопросов темы.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

Вопросы для обсуждения:

1. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
2. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
3. Кто осуществляет контроль?
4. Что является основными элементами системы контроля?
5. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
6. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
7. Какие принципы должны соблюдаться при контроле за реализацией принятых планов и управленческих решений?
8. Компьютерные системы сопровождения управленческого процесса

Задание 1. В группах по пять человек, рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии.

Предположите, что у Вас есть предприятие. Какие бы методы контроля реализации управленческих решений использовали бы на своем предприятии. Обоснуйте свой ответ.

Задание 2. Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение.

Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение, а затем ответьте на все поставленные вопросы.

Продолжительность 2 / 1 час.

3. Указания по проведению лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом.

4. Указания по проведению самостоятельной работы студентов

Задания для самостоятельной работы студентов приведены ниже в таблице:

Наименование блока/ раздела дисциплины	Виды СРС
1. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений	Изучить классификацию управленческих решений. Сущность и типология управленческих решений. <i>Форма контроля: экспресс - опрос</i>
2. Условия и факторы качества управленческих решений. Технология разработки управленческих решений.	Изучить факторы качества управленческих решений. Знать технологию разработки управленческих решений. <i>Форма контроля: экспресс - опрос</i>
3. Модели и методология процесса разработки управленческих решений. Организация процесса разработки управленческих решений.	Изучить модели разработки управленческих решений. Организация процесса разработки управленческих решений. <i>Форма контроля: рецензирование и защита рефератов</i>
4. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий	Изучить механизм взаимосвязи целей управленческих решений. Требования к целям управленческих решений. Особенности общего алгоритма принятия решения при подборе альтернатив. <i>Форма контроля: экспресс - опрос</i>
5. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Контроль реализации управленческих решений.	Подготовка рефератов по вопросам тем. <i>Форма контроля: рецензирование и защита рефератов; презентация материала</i>
6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений. Управленческие решения и ответственность	Система контроля реализации управленческих решений: виды контроля, методы контроля, этапы организации и проведения контроля. Ответственность руководителя за управленческое решение и его последствия. <i>Форма контроля: экспресс - опрос</i>

5. Указания по проведению контрольных работ для студентов

5.1 Требования к структуре.

Структура контрольной работы должна способствовать раскрытию темы: иметь титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список литературы. Выбор темы контрольной работы. Вариант задания на контрольную работу соответствует нумерации списка студентов в учебном журнале, составленному в алфавитном порядке.

Студенты имеют право предлагать свои темы, соответствующие тематике дисциплины и представляющие практический интерес или имеющие элемент научной новизны. Предложенная тема должна быть согласована с преподавателем дисциплины.

5.2 Требования к содержанию (основной части)

1. Во введении обосновывается актуальность темы, определяется цель работы, задачи и методы исследования.

2. При определении целей и задач исследования необходимо правильно их формулировать. Так, в качестве цели не следует употреблять глагол «сделать». Правильно будет использовать глаголы: «раскрыть», «определить», «установить», «показать», «выявить» и т.д.

3. Основная часть работы включает 2 - 4 вопроса, каждый из которых посвящается решению задач, сформулированных во введении, и заканчивается констатацией итогов.

4. Приветствуется иллюстрация содержания работы таблицами, графическим материалом (рисунками, схемами и т.п.).

5. Необходимо давать ссылки на используемую Вами литературу.

6. Заключение должно содержать сделанные автором работы выводы, итоги исследования.

7. Вслед за заключением идет список литературы, который должен быть составлен в соответствии с установленными требованиями. Если в работе имеются приложения, они оформляются на отдельных листах, и должны быть соответственно пронумерованы.

Оформление контрольной работы.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- оглавление (план);
- введение;
- основная часть;
- заключение (выводы и предложения);
- библиографический список информационных источников и литературы.

В процессе подготовки контрольной работы:

– необходимо тщательно изучить литературу и информационные источники по избранной теме;

– проявить при изложении темы максимальную самостоятельность; положительным фактором контрольной работы являются собственные суждения по ходу раскрытия содержания темы, умение доказательно аргументировать положения контрольной работы.

– следует исключить механическое копирование учебников, учебных пособий, интернет-ресурсов без собственных выводов, рекомендаций.

5.3. Требования к оформлению.

Рекомендуемый (оптимальный объем) контрольной работы – 18 - 20 страниц машинописного текста.

Размер полей: слева – 1.5 см; справа – 2 см; сверху – 3см; снизу – 2.5см.

Шрифт TimesNewRoman – 12, междустрочный, интервал – полуторный.

В конце контрольной работы ставится дата и подпись исполнителя.

В случае получения студентом отрицательного отзыва, должен быть подготовлен новый, исправленный вариант работы, который передается на повторную проверку с приложением первоначальной работы.

Вопросы для выполнения контрольных работ:

1. Решение в системе управления
2. Роль решения в деятельности менеджера
3. Типология и классификация управленческих решений
4. Условия и факторы качества управленческих решений
5. Пути повышения качества решений
6. Технология разработки управленческих решений
7. Методология и организация процесса разработки управленческого решения
8. Функции и полномочия в разработке решений
9. Целевая ориентация управленческих решений
10. Модели разработки управленческих решений
11. Выбор альтернатив управленческих решений
12. Методы разработки управленческих решений
13. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
14. Методы уменьшения неопределенности и риска
15. Организация выполнения принятых решений
16. Контроль реализации управленческих решений
17. Управленческие решения и ответственность
18. Сущность и виды ответственности руководителя
19. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив управленческих решений
20. Методы оценки эффективности управленческих решений
21. Сущность и содержание управленческого решения
22. Управленческие проблемы и их решение
23. Методические принципы разработки решений
24. Процесс управления и управленческие решения
25. Свойства качественных решений
26. Формы разработки и реализации решений
27. Взаимосвязь целей и решений
28. Альтернативы достижения целей и выбор решения
29. Выявление управляемых факторов при разработке решений
30. Разновидности риска и его анализ при разработке решения

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература:

1. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Смоленский ф-л. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=398296>

2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>

Дополнительная литература:

1. Воронин, А. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / А. В. Воронин. - Разработка управленческих решений; 2026-09-27. - Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. - 123 с. - URL: <https://www.iprbookshop.ru/115082.html>

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>

2. Электронно-библиотечная система ЭБС ZNANIUM.COM
<http://www.znanium.com>

8. Перечень информационных технологий

Перечень программного обеспечения: MSOffice, PowerPoint.

Информационные справочные системы: не предусмотрены

Ресурсы информационно-образовательной среды университета:

Рабочая программа и методическое обеспечение по курсу «Методы разработки и принятия управленческих решений».