

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

Сибирский институт управления – филиал РАНХиГС
Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой менеджмента
Протокол от 27.12.2021 г. № 6

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ
(Б1.О.15)**

МПУР

краткое наименование дисциплины

по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль): «Менеджмент организации»
квалификация выпускника: Бакалавр
формы обучения: очная, заочная, очно-заочная

Год набора - 2021

Новосибирск, 2021

Авторы – составители:

доцент кафедры менеджмента
Белая Елена Александровна;

доцент кафедры менеджмента
Бондаренко Ирина Викторовна;

преподаватель кафедры менеджмента
Иванова Марина Владимировна;

доцент кафедры менеджмента
Матюнин Владимир Михайлович;

заведующий кафедрой менеджмента
Симагина Ольга Владимировна;

доцент кафедры менеджмента
Филиппов Дмитрий Викторович

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы..... | 4 |
| 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО | 4 |
| 3. Содержание и структура дисциплины..... | 5 |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине | 7 |
| 4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости обучающихся и промежуточной аттестации. | 7 |
| 4.2. Материалы текущего контроля успеваемости. | 8 |
| 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации. | 10 |
| 4.4. Методические материалы промежуточной аттестации..... | 16 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины | 16 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине | 18 |
| 6.1. Основная литература. | 18 |
| 6.2. Дополнительная литература..... | 18 |
| 6.3. Нормативные правовые документы. | 20 |
| 6.4. Интернет-ресурсы. | 20 |
| 7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы..... | 21 |

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

1.1. Дисциплина Б1.О.15 «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапа:

Таблица 1.

ОПК 3

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|--|--------------------------------|--|
| ОПК-3 | Способен находить организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости и оценивать их последствия | ОПК-3.3 | Способность к принятию управленческих решений на основе проведенного анализа и адекватно оценивать последствия принимаемых решений с точки зрения их социальной значимости |

1.2. В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

Таблица 2.

| Профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---------------------------|--------------------------------|---|
| | ОПК-3.3 | на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • основных приемы и методы теории и практики управленческих решений |
| | | на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • применять приемы и методы теории и практики управленческих решений |
| | | на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • применения набора основных навыков и приемов определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости |

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины

- общая трудоемкость дисциплины в зачетных единицах – 3 з.е.

Количество академических часов **очной формы** обучения, выделенных:

на контактную работу с преподавателем - 38 часов (18 часов лекций, 20 часов практических (семинарских) занятий); на самостоятельную работу обучающихся – 43 часа;

Количество академических часов **заочной формы** обучения, выделенных:

на контактную работу с преподавателем - 14 часов (6 часов лекций, 8 часов практических (семинарских) занятий); на самостоятельную работу обучающихся – 85 часов;

Количество академических часов **очно-заочной формы** обучения, выделенных:

на контактную работу с преподавателем - 26 часов (8 часов лекций, 18 часов практических (семинарских) занятий); на самостоятельную работу обучающихся – 55 часов;

Место дисциплины

«Методы принятия управленческих решений» (Б1.О.15) изучается на 3 курсе.

Дисциплина реализуется после изучения дисциплин:

| | |
|---------|-----------------------------|
| Б1.О.08 | Общий менеджмент |
| Б1.О.31 | Налогообложение организаций |

3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 3

| № п/п | Наименование тем и/или разделов | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|--------------------------|--|---------------------------------|---|----|-----------|-----|-----------|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| Очная форма обучения | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы теории разработки управленческих решений | 4 | 2 | | 4 | | 8 | СР, П, Т |
| Тема 2 | Роль информации в принятии управленческих решений | 8 | 4 | | 4 | | 8 | СР, ПЗ, Т, РК |
| Тема 3 | Этапы принятия управленческих решений | 8 | 4 | | 4 | | 9 | СР, ПЗ, РК, Т |
| Тема 4 | Методы группового принятия управленческих решений | 8 | 4 | | 4 | | 9 | СР, П, РК |
| Тема 5 | Контроль и эффективность реализации управленческих решений | 8 | 4 | | 4 | | 9 | СР, ПЗ, Т |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | экзамен |
| Всего: | | 108 | 18 | | 20 | | 43 | 27 |
| Заочная форма обучения | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы теории разработки управленческих решений | 2 | 1 | | 1 | | 17 | СР, П, Т |
| Тема 2 | Роль информации в принятии управленческих решений | 2 | 1 | | 2 | | 17 | СР, ПЗ, Т, РК |

| № п/п | Наименование тем и/или разделов | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---|----|-----------|-----|-----------|---|
| | | Всего | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| Тема 3 | Этапы принятия управленческих решений | 4 | 2 | | 2 | | 17 | СР, ПЗ, РК, Т |
| Тема 4 | Методы группового принятия управленческих решений | 2 | 1 | | 1 | | 17 | СР, П, РК |
| Тема 5 | Контроль и эффективность реализации управленческих решений | 2 | 1 | | 2 | | 17 | СР, ПЗ, Т |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | экзамен |
| Всего: | | 108 | 6 | | 8 | | 85 | 9 |
| Очно-заочная форма обучения | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы теории разработки управленческих решений | 2 | 2 | | 2 | | 11 | СР, П, Т |
| Тема 2 | Роль информации в принятии управленческих решений | 2 | 2 | | 3 | | 11 | СР, ПЗ, Т, РК |
| Тема 3 | Этапы принятия управленческих решений | 4 | 2 | | 4 | | 11 | СР, ПЗ, РК, Т |
| Тема 4 | Методы группового принятия управленческих решений | 2 | 1 | | 6 | | 11 | СР, П, РК |
| Тема 5 | Контроль и эффективность реализации управленческих решений | 2 | 1 | | 3 | | 11 | СР, ПЗ, Т |
| Промежуточная аттестация | | | | | | | | экзамен |
| Всего: | | 108 | 8 | | 18 | | 55 | 27 |

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы теории разработки управленческих решений.

Дефиниция понятия «управленческое решение». Школы и подходы к принятию управленческих решений. Связь решений с основными функциями управления. Классификация управленческих решений.

Тема 2. Роль информации в принятии управленческих решений

Информация как основа принятия решений. Внутренняя и внешняя среда в принятии решений. Принятие решений в условиях неопределенности. Принятие решений в условиях риска.

Тема 3. Этапы принятия управленческих решений

Подходы к выделению этапов принятия управленческих решений. Субъективизация и объективизация в принятии управленческих решений. Проблематизация. Прогнозирование. Целеполагание. Формирование критериев. Анализ стейкхолдеров. Разработка альтернатив. Оценка ресурсов. Оценка рисков. Выбор альтернативы. Разработка механизмов реализации. Формирование проекта решений. Прототипирование. Моделирование. Согласование решения со стейкхолдерами. Утверждение решения. Доведение решения до исполнителей.

Тема 4. Методы группового принятия управленческих решений.

Особенности индивидуальных и групповых решений. Метод принятия решений «мозговой штурм». Метод Дельфи. Метод номинальных групп. Метод «Паттерн». Метод экспертных комиссий. Метод блок схем. Метод синектики. Метод «диктатура». Метод групповое интервью. Морфологический метод. Метод коллективного блокнота и метод контрольных вопросов. Метод принятия решений в группе «635».

Тема 5. Контроль и эффективность реализации управленческих решений.

Организация исполнения решения. Мотивация в реализации решений. Эффекты и эффективность управленческого решения. Ошибки и ловушки в принятии и реализации решений. Эффективность и результативность управленческого решения. Социальная, экономическая, управленческая эффективность. Влияние стейкхолдеров при принятии управленческого решения.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» (Б1.О.15) используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Таблица 4.

| Тема | Методы текущего контроля успеваемости |
|---|---|
| Тема 1. Основы теории разработки управленческих решений | Самостоятельная работа, презентация, тест |
| Тема 2. Роль информации в принятии управленческих решений | Самостоятельная работа, практическое задание, тест, работа в командах |
| Тема 3. Этапы принятия управленческих решений | Самостоятельная работа, практическое задание, тест, работа в командах |

| | |
|--|--|
| Тема 4. Методы группового принятия управленческих решений | Самостоятельная работа, презентация, работа в командах |
| Тема 5. Контроль и эффективность реализации управленческих решений | Самостоятельная работа, практическое задание, тест |

4.1.2. Промежуточная аттестация включает экзамен (проводится в устной и /или письменной форме) с применением следующих методов (средств): устное собеседование по вопросам билета либо письменные ответы на вопросы билета; защита письменной работы в виде проекта либо компьютерное тестирование. Выбор метода оценивания для традиционной формы обучения осуществляет преподаватель, информировав обучающихся в день проведения консультации к экзамену.

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Полный перечень материалов текущего контроля находится на кафедре менеджмента

Тема 1 Основы теории разработки управленческих решений

Типовые тестовые задания

1. Отметьте основные научные события, показавших роль случайности в природе и обществе:
 - 1) открытие статистических законов
 - 2) открытие теории относительности
 - 3) открытие законов механики*
 - 4) обнаружение принципиальной неопределенности в микромире
 - 5) развитие синергетики
2. «Решение — это. ___». Продолжите фразу, выбрав правильные ответы из списка подсказок:
 - 1) результат выбора между несколькими альтернативами*
 - 2) процесс выбора альтернатив
 - 3) попытка выбора альтернатив

Темы для подготовки презентаций:

1. Роль решений в человеческом обществе
2. Школы управления и подходы к принятию управленческих решений
3. Вклад Ф. Тейлора в развитие теории разработки управленческих решений
4. Вклад А. Файоля в развитие теории разработки управленческих решений
5. Вклад М. Вебера в развитие теории разработки управленческих решений
6. Вклад Л. Урвика в развитие теории разработки управленческих решений

Тема 2 Роль информации в принятии управленческих решений

Типовые тестовые задания

3. НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЬ — это:
 - 1) характеристика системы, связанная с неоднозначностью ее развития и развития внешней среды
 - 2) характеристика системы, связанная с неоднозначностью ее развития
 - 3) характеристика системы, связанная развития внешней среды
4. Удержание риска — это:
 - 1) Уклонение от мероприятия, связанного с риском.
 - 2) Сокращение вероятности потерь.
 - 3) Оставление риска за инвестором*.
5. Диверсификация — это:

- 1) Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.*
 - 2) Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
 - 3) Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.
6. Лимитирование — это:
- 1) Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
 - 2) Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита*.
 - 3) Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов.
7. Самострахование — это:
- 1) Распределение инвестируемых средств между различными объектами вложения капитала.
 - 2) Установление предельных сумм расходов, продажи, кредита.
 - 3) Децентрализованная форма создания натуральных и денежных страховых (резервных) фондов*.

Типовые практические задания для работы в командах

1. Аксеологическая неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
2. Временная неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
3. Гносеологическая неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
4. Мультикритериальная неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
5. Поссибилистическая неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
6. Профессиональная неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
7. Стоимостная неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
8. Стратегическая неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
9. Структурная неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
10. Технологическая неопределенность в принятии управленческих решений: методы снижения.
11. Валютный риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
12. Инвестиционный риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
13. Инновационный риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
14. Коммерческий риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
15. Кредитный риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
16. Политический риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
17. Спекулятивный риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
18. Чистый риск: определение, пример, методы оценки и снижения.
19. Экологический риск: определение, пример, методы оценки и снижения.

Тема 3 Этапы принятия управленческих решений

Типовые тестовые задания

8. Что такое прогноз? Выберите правильные ответы:

- 1) описание возможных и желательных перспектив, состояний, решений проблем будущего
- 2) информация о будущем, полученная на основе жизненного опыта, более или менее верные догадки о будущем
- 3) вероятностное научно обоснованное суждение о перспективах, возможных состояниях того или иного явления в будущем и (или) об альтернативных путях и сроках их осуществления*
9. Проблема – это:
 - 1) Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.
 - 2) Анализ деятельности предприятия за истекший период.
 - 3) Реальное противоречие, которое должно быть устранено*.

Тема 4 Методы группового принятия управленческих решений

Типовые тестовые задания

10. Отметьте методы, включающие в себя использование дерева целей:
 - 1) программно-целевой подход
 - 2) метод Паттерна
 - 3) метод «Дельфи»
 - 4) SWOT-анализ
11. Какие из перечисленных методов относятся к методам индивидуальной экспертной оценки? Выберите правильный ответ:
 - 1) дельфийский метод
 - 2) метод интервью
 - 3) метод «мозгового штурма»

Типовые практические задания для работы в командах

1. Метод принятия решений «мозговой штурм».
2. Метод Дельфи.
3. Метод номинальных групп.
4. Метод «Паттерн».
5. Метод экспертных комиссий.
6. Метод блок схем.
7. Метод синектики.
8. Метод «диктатура».
9. Метод групповое интервью.
10. Морфологический метод.
11. Метод коллективного блокнота и метод контрольных вопросов.
12. Метод принятия решений в группе «635».

Тема 5 Контроль и эффективность реализации управленческих решений

Типовые тестовые задания

12. С какого этапа начинается процесс контроля? Отметьте правильный ответ:
 - 1) с определения масштаба допустимых отклонений
 - 2) с измерения фактических результатов
 - 3) с установления стандартов *
13. Какие меры необходимо, прежде всего, принять, если цель решения не достигнута? Отметьте правильный ответ:
 - 1) пересмотреть цель
 - 2) устранить отклонение от цели
 - 3) выявить причину отклонения *

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Таблица 5

| Профессиональные действия | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|---------------------------|--------------------------------|---|
| | ОПК-3.3 | на уровне знаний: <ul style="list-style-type: none"> • основных приемы и методы теории и практики управленческих решений |
| | | на уровне умений: <ul style="list-style-type: none"> • применять приемы и методы теории и практики управленческих решений |
| | | на уровне навыков: <ul style="list-style-type: none"> • применения набора основных навыков и приемов определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости |

Таблица 6

| Этап освоения компетенции | Критерий оценивания | Показатель оценивания |
|--|---|---|
| ОПК-3.3 Способность к принятию управленческих решений на основе проведенного анализа и адекватно оценивать последствия принимаемых решений с точки зрения их социальной значимости | Выбрал методы принятия решений, адекватные поставленным задачам; оценил последствия принятых решений и их социальную значимость | Находит и отбирает необходимую и достаточную информацию, релевантную поставленным задачам |

4.3.2. Типовые оценочные средства

Типовые тестовые задания

1. Решение в общем виде:

А. Результат мыслительной деятельности человека.

Б. Действия руководителя в рамках своих функций.

В. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Управление организацией:

А. Выдача четких распоряжений непосредственным исполнителям.

Б. Обеспечение согласованных действий членов организации при достижении цели.

В. Выполнение исполнителями распоряжений и приказов администрации.

3. Управленческое решение, принимаемое в организации, это:

А. Результат коллективного творческого труда.

Б. Частное мнение руководителя организации.

В. Отчет о проделанной работе.

4. Форма разработки управленческого решения:

А. Договор.

Б. Сообщение.

В. Планирование.

5. Форма реализации управленческого решения:

А. Договор.

Б. Сообщение.

В. Планирование.

6. Проблема – это:

А. Алгоритм обработки информации в процессе разработки управленческих решений.

Б. Анализ деятельности предприятия за истекший период.

В. Реальное противоречие, которое должно быть устранено.

7. Решение оптимальное:

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

8. Решение интуитивное:

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

9. Решение рациональное:

А. Логически обоснованное решение проблемы.

Б. Эмпирическое решение проблемы.

В. Решение, основанное на собственном ощущении ЛПР.

10. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,9; 0,8; 0,7 равно:

А. 0,7; Б. 0,8; В. 0,5

11. Общее качество управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций с показателями качества 0,5; 0,5; 0,5 равно:

А. 0,125; Б. 0,25; В. 0,5

12. Показатель энтропии – это:

А. Показатель, характеризующий степень риска вложения инвестиций.

Б. Показатель количественной неопределенности проблемы.

В. Вероятность реализации принятого УР.

13. Вход системы разработки управленческого решения:

- А. Материально-технические ресурсы рассматриваемой организации.
- Б. Цель, стоящая перед организационной системой.
- В. Параметры, характеризующие проблему, которую нужно решить.

14. Объекты внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

15. Факторы внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческого решения:

- А. Климатические и географические условия.
- Б. Люди и организации, контактирующие с данной организацией.
- В. Все, что находится за пределами организации.

16. Конкуренция – это процесс:

- А. Во многом позитивный для производителя, продавца и покупателя.
- Б. Негативный для производителя, продавца и покупателя.
- В. Всегда негативный для производителя, продавца и позитивный для покупателя.

17. Одно из основных свойств внешней среды:

- А. Производительность труда.
- Б. Риск.
- В. Неопределенность.

Типовые вопросы для устного экзамена

1. Управление в человеческом обществе.
2. Характеристика основных терминов. Теории разработки управленческих решений.
3. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Понятие проблемы. Требования к формулировке проблемы.
6. Внутренние факторы субъекта, влияющие на принятие и реализацию решений.
7. Факторы внешней среды, влияющие на принятие и реализацию решений.
8. Определение понятия «модель» и прототип. Отличия модели от прототипа.
9. Типы моделей. Диаграмма Исикавы.
10. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: характеристика.
11. Характеристика этапа субъективация.
12. Характеристика этапа объективация.
13. Характеристика этапа постановка проблемы.
14. Характеристика этапа постановка целей и задач.
15. Характеристика этапа поиск стейкхолдеров.
16. Характеристика этапа формирование критериев.
17. Характеристика этапа разработка альтернатив.

18. Характеристика этапа оценка ресурсов.
19. Характеристика этапа оценка рисков.
20. Характеристика этапа выбор альтернативы.
21. Характеристика этапа разработка механизмов реализации.
22. Характеристика этапа формирование проекта решений.
23. Характеристика этапа согласование решений со стейкхолдерами.
24. Характеристика этапа утверждение решения.
25. Характеристика этапа принятие и доведение управленческого решения
26. Цель и ее определение. Целеполагание «снизу вверх» и «сверху вниз»
27. Смарт целеполагание. Примеры цели по СМАРТ.
28. Дерево целей.
29. Индикаторы. Требования к целевым индикаторам.
30. Понятие альтернатив. Анализ альтернатив.
31. Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, неполнота неоднозначность.
32. Типы неопределенности.
33. Аксеологическая неопределенность: определение, методы снижения
34. Временная неопределенность: определение, методы снижения
35. Гносеологическая неопределенность: определение, методы снижения
36. Мультикритериальная неопределенность: определение, методы снижения
37. Поссибилистическая неопределенность: определение, методы снижения
38. Профессиональная неопределенность: определение, методы снижения
39. Стоимостная неопределенность: определение, методы снижения
40. Стратегическая неопределенность: определение, методы снижения
41. Структурная неопределенность: определение, методы снижения
42. Риск в управленческом решении. Отличие риска и неопределенности
43. Классификация рисков
44. Валютный риск: определение, пример, методы оценки и снижения
45. Инвестиционный риск: определение, пример, методы оценки и снижения
46. Инновационный риск: определение, пример, методы оценки и снижения
47. Коммерческий риск: определение, пример, методы оценки и снижения
48. Кредитный риск: определение, пример, методы оценки и снижения
49. Политический риск: определение, пример, методы оценки и снижения
50. Спекулятивный риск: определение, пример, методы оценки и снижения
51. Чистый риск: определение, пример, методы оценки и снижения
52. Экологический риск: определение, пример, методы оценки и снижения
53. Контроль реализации управленческих решений.
54. Применение метода «платежной матрицы» в принятии управленческих решений.
55. Применение метода «нормирования».
56. Применение метода «ранжирования».
57. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный.
58. Понятие ЛПР. Требования к лицу, принимающему решение. Потенциал развития ЛПР.
59. Экспертная оценка в управленческом решении. Характеристики эксперта.
60. Прогнозирование в принятии управленческих решений.
61. Стратегические и оперативные решения.
62. Основные формы фиксации управленческих решений
63. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений
64. Особенности индивидуальных и групповых решений.
65. Метод принятия решений «мозговой штурм».
66. Метод Дельфи.
67. Метод номинальных групп.

68. Метод «Паттерн».
69. Метод экспертных комиссий.
70. Метод блок схем.
71. Метод синектики.
72. Метод «диктатура».
73. Метод групповое интервью.
74. Морфологический метод.
75. Метод коллективного блокнота и метод контрольных вопросов.
76. Метод принятия решений в группе «635».
77. Эффекты и эффективность управленческого решения.
78. Эффективность и результативность управленческого решения.
79. Социальная, экономическая, управленческая эффективность.
80. Влияние стейкхолдеров при принятии управленческого решения.

Таблица 9

| Экзамен (5- балльная шкала) | Критерии оценки |
|--------------------------------------|---|
| 2 | <p>Компетенции не сформированы.</p> <p>Не знает основные приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Не способен применять приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Не владеет методами определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p> |
| 3 | <p>Компетенции сформированы частично.</p> <p>Знает основные приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Частично способен применять приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Частично владеет методами определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p> |
| 4 | <p>Компетенции сформированы достаточно.</p> <p>Знает основные приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Способен применять приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Частично владеет методами определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p> |
| 5 | <p>Компетенции сформированы.</p> <p>Знает основные приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Способен применять приемы и методы теории и практики управленческих решений.</p> <p>Владеет методами определения результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости</p> |

4.4. Методические материалы промежуточной аттестации.

Форма промежуточной аттестации по освоению дисциплины – экзамен. Экзамен проводится в устной форме в виде ответов на вопросы.

Экзамен включает ответы на теоретические вопросы и выполнение практических заданий. Для получения положительной оценки на экзамене достаточно изучить рекомендуемую основную литературу, а также нормативно-правовые акты в действующей редакции, а также усвоить умения и навыки в ходе контактной работы с преподавателем путем опроса, тестирования и выполнения различных практических заданий.

Студент при подготовке к ответу по билету формулирует ответ на вопрос, а также выполняет задание (письменно либо устно, в зависимости от содержания задания).

При подготовке ответа на вопрос стоит использовать соответствующий дисциплине понятийный аппарат, отвечать с пояснениями, полно и аргументированно. Давать односложные ответы нежелательно. При ответе студент должен полно и аргументированно ответить на вопрос билета, демонстрируя знания либо умения в его рамках.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

При изучении дисциплины применяются лекции, практические занятия, выполнение практических заданий по темам, самостоятельная работа с источниками и др.

Студентам рекомендуется вести две специальные тетради: для записи основных положений лекций (конспектов) и для самостоятельной работы при подготовке к практическим занятиям.

Студент обязательно должен посетить первые лекции, на которых излагается цель, задачи и содержание курса, выдается задание на контрольную работу, приводятся рекомендации и критерии оценивания.

На практических занятиях у студентов формируются навыки публичного выступления, анализа материала, умение грамотно и обоснованно отвечать на поставленные вопросы и применять полученные теоретические знания к практическим ситуациям, а также умение выполнять (решать) практические задания (задачи).

При необходимости в период самостоятельной подготовки студенты могут получить индивидуальные консультации преподавателя по учебной дисциплине.

Для подготовки к занятиям по дисциплине следует начинать с ознакомления с содержанием темы, вопросами к теме, подбора рекомендованной литературы. Затем необходимо перечитать конспект лекции, ознакомиться с основной литературой.

Учебным планом для студентов предусмотрена самостоятельная работа, которая способствует более полному усвоению теоретических знаний, выработке навыков аналитической работы с литературой. Целью самостоятельной работы является формирование способностей к самостоятельному познанию и обучению, поиску литературы, обобщению, оформлению и представлению полученных результатов, их критическому анализу, поиску новых и неординарных решений, аргументированному отстаиванию своих предложений, умений подготовки выступлений и ведения дискуссий.

При необходимости в процессе работы над заданием студент может получить индивидуальную консультацию у преподавателя. Также предусмотрено проведение консультаций студентов в ходе изучения материала дисциплины в течение семестра.

Методические указания по подготовке к контрольной работе.

Целью контрольной работы является закрепление теоретических знаний, полученных в процессе изучения данной дисциплины, приобретение навыков самостоятельной работы в области разработки управленческих решений. Контрольная работа выполняется в соответствии с Положением о контрольной работе, выполняемой студентами Сибирского института управления – филиала РАНХИГС. В целом контрольная работа должна

отличаться актуальностью темы, глубиной изложения, научным подходом и системным анализом существующих в отечественной и зарубежной науке точек зрения по проблеме разработки и реализации решений в коммерческой и некоммерческой сферах. В то же время, она должна содержать чёткую формулировку целей, задач, концепции и гипотезы исследования, а также программу эмпирического исследования. В контрольной работе должны быть отражены: творческий подход к избранной теме, знание методов научного исследования, умение анализировать источники информации. Собранный теоретический материал, ориентированный на принятие решений, должен быть изучен, проанализирован, обобщен и творчески переработан в работе. Не допускается механическое заимствование текста из литературных источников. Все приводимые в работе цитаты и цифровые данные, полученные другими авторами, должны сопровождаться ссылками на источники. Теоретический материал должен раскрывать сущность сформулированной проблемы, отражать историю развития управленческой мысли и современную постановку вопроса, представлять перспективные направления решения задач. В процессе изучения теоретического материала от студента требуется творческая проработка литературных источников, их критическое осмысление, умение увязать теорию с практикой разработки и реализации организационных изменений в отраслевом разрезе. Оценивая собранный материал, студент должен выразить собственные суждения, дать самостоятельные оценки и на этой основе сформулировать приоритетные направления преобразований.

Контрольная работа должна содержать практические материалы конкретных организаций и предприятий разных сфер и отраслей, иллюстрирующие приводимые студентом положения и сделанные на их основе выводы. Практическая часть контрольной работы может основываться:

- на организационной, экономической, кадровой, финансовой, технологической, социальной и иной информации о деятельности организаций (устав предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции, нормативные документы и т.д.);
- на данных, полученных на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчет о прибылях и убытках и т.п.);
- на результатах самостоятельного диагностирования и обследования предприятия (расчеты, наблюдения, эксперименты, опросы).

При анализе собранной информации студент должен применять методы экономико-математического анализа в сочетании с формальными и неформальными методами при обязательном использовании современных технических средств. Результаты аналитических выкладок и расчетов оформляются в виде таблиц, диаграмм, графиков. Студенты, своевременно не представившие работу и не защитившие ее в установленный срок, к экзамену по данной дисциплине не допускаются.

Процедура защиты контрольной работы.

Защита осуществляется перед аудиторией в течение 10 минут:

1. Представление результатов исследования - 7 мин.
2. Ответы на вопросы - 3 мин.

При защите контрольной работы учитывается:

1. Качество выполненной письменной работы (структура работы, наличие всех разделов и полнота материала, наличие ссылок), дизайн презентации, соблюдение времени при презентации, качество суммации материала.
2. Степень включенности автора в исследование, как выглядит оратор во время выступления, качество выступления – контакт с аудиторией (чтение текста/рассказ).

Итоговая оценка за контрольную работу формируется из трех компонентов: оценка за письменный отчет по исследовательской работе, оценка за презентационные материалы, используемые при защите, оценка за устное выступление и ответы на вопросы при защите исследовательской работы.

Методические указания для подготовки к опросу

Опрос в рамках изучаемой темы может проходить как в устной, так и в письменной форме. Опрос проводится только после изучения материала темы и направлен на ее закрепление. Вопросы могут быть направлены как на закрепление знаний, так и на формирование умений, например, использовать методы анализа внешней и внутренней среды. Для успешного ответа на вопросы вполне достаточно изучения лекционного материала и работы с основной литературой. Кроме того, промежуточная оценка умений и приобретенных навыков производится в ходе практических занятий, проводимых в форме семинарских занятий, темы которых соответствуют структуре и тематике разделов курса. Знания по обсуждаемой теме демонстрируются путем защиты выполненных практических индивидуальных и групповых заданий. В процессе обсуждения студенты получают дополнительные навыки защиты результатов, оппонирования и ведения дискуссий.

Методические указания по подготовке к тестированию.

При подготовке к тесту необходимо повторить материалы лекций и семинаров, обратить внимание на основные термины. Каждое тестовое задание содержит краткое пояснение по его выполнению. Большинство заданий теста сформулировано в виде утверждения и включает 4 варианта ответов. Тестируемый должен из предлагаемых четырех вариантов выбрать те, которые сделают данное утверждение правильным. Правильными могут быть один, два, либо три варианта ответов. Некоторые задания теста предполагают установление связи между понятийной категорией и ее содержанием. В тесте могут присутствовать вопросы, предполагающие расположение этапов какой-либо деятельности в верном порядке.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

6.1. Основная литература.

1. Методы принятия решений, Harvard Business Review (HBR), 10 лучших статей; пер. с англ. – М.: ООО «Альпина Паблицер», 2017.
2. Зайцев М.Г., Варюхин С.Е. Методы оптимизации управления и принятия решений: примеры, задачи, кейсы: учебное пособие. – 4-е изд. – М.: Издательский дом «Дело», 2015.

6.2. Дополнительная литература.

1. Катаева, В. И. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В. И. Катаева, М. С. Козырев. - Электрон. дан. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
2. Мендель, А. В. Модели принятия решений [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. В. Мендель. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2012. - 465 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115173>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 431 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FB8D1BC4-73E7-416B-B379-9289B1AC97A8>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.

4. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учеб. и практикум для акад. бакалавриата и для студентов вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов ; С.-Петерб. гос. экон. ун-т. - Москва : Юрайт, 2015. - 335 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/2AFC3DC6-C36C-417D-AA9D-E57BC927D241>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
5. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 8-е изд. - Электрон. дан. - Москва : Дашков и К, 2015. — 495 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». — Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/52305.html>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана. - То же [Электронный ресурс].— Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». — Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
6. Бельчик, Д. А. Управление решения: практика принятия и оценка эффективности [Электронный ресурс] / Д. А. Бельчик. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 107 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=142711>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
7. Бирман, Л. А. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Л. А. Бирман ; Институт бизнеса и делового администрирования, Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - 2-е изд. — Электрон. дан. — Москва : Дело, 2008. - 208 с. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/50942.html>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/75176>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
8. Бусов, В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 254 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/DEF92CF2-7EA3-4ECC-B206-7FDCD8B7A46A>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
9. Вандолиев, В. В. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений [Электронный ресурс] / В. В. Вандолиев. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2012. - 119 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=140848>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
10. Воронцов, Л. Д. Организационный механизм принятия управленческих решений [Электронный ресурс] / Л. Д. Воронцов. — Электрон. дан. — Москва : Лаборатория книги, 2010. - 64 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=87527>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
11. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 196 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/B084CC52-9264-46DE-9B6E-AFA1BE17B295>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.

12. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения [Электронный ресурс] : учебник для вузов / Н. Л. Карданская. — Электрон. дан. — Москва : Юнити-Дана, 2015. - 407 с. — Доступ из ЭБС «Унив. б-ка ONLINE». - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=446557>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
13. Осипенко, С. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / С. А. Осипенко. - Электрон. дан. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 67 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана
14. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — Электрон. дан. — Москва : Юрайт, 2016. — 526 с. — Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». — Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/B84F97B8-57C9-4E4A-9A64-D6FA8978FE7B>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
15. Управленческие решения: технология, методы и инструменты : учеб. пособие / П. В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. - Москва : Омега-Л, 2014. - 398 с. — То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС изд-ва «Лань». — Режим доступа : <http://e.lanbook.com/book/5541>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана.
16. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. – Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
17. Фирсова, И. А. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник и практикум для академического бакалавриата / И. А. Фирсова, М. В. Мельник. - 2-е изд., перераб. и доп. - Электрон. дан. - Москва : Юрайт, 2016. - 416 с. - Доступ из ЭБС издательства «Юрайт». - Режим доступа : <https://www.biblio-online.ru/book/FC6EA2DE-A6F3-480D-8824-7EB3A03D6B9A>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана.
18. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева, В. В. Чувилова, Е. В. Зубарева. - Электрон. дан. – Москва : Дашков и Ко, 2016. - 324 с. - Доступ из Унив. б-ки ONLINE. - Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). - Загл. с экрана. – То же [Электронный ресурс]. — Доступ из ЭБС «IPRbooks». - Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/60493.html>, требуется авторизация (дата обращения : 24.08.2021). — Загл. с экрана

6.3. Нормативные правовые документы.

Не используются

6.4. Интернет-ресурсы.

1. Агентство стратегических инициатив [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://asi.ru/> (дата обращения: 24.08.2021).
2. Eсonomicus.ru [Электронный ресурс] / Высшая школа менеджмента СПбГУ.– Санкт-

- Петербург, 2002-2015. – Режим доступа: <http://economicus.ru/> (дата обращения: 24.08.2021).
3. Библиотека управления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/> (дата обращения: 24.08.2021).
 4. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ ; ред. Власенко Т.В. ; Web-мастер Козлова Н.В. — Электрон. дан. — М.: Рос. гос. б-ка, 1997. - Режим доступа: <http://www.rsl.ru> (дата обращения: 24.08.2021).
 5. Экономика. Социология. Менеджмент [Электронный ресурс]: Федеральный образовательный портал/ Высшая школа экономики.- Москва, 2003-2015. – Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru/> (дата обращения: 24.08.2021).

7. Материально – техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий лекционного типа), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и кресла – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; экран; персональный компьютер; звуковая система; проектор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья – рабочие места обучающихся и преподавателя); доска аудиторная; персональный компьютер; телевизор; веб-камера. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации.

Компьютерный класс, учебная аудитория для проведения учебных занятий (занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации), оснащенная оборудованием и техническими средствами обучения: комплект специализированной учебной мебели (столы и стулья - рабочие места обучающихся и преподавателя), доска аудиторная; персональные компьютеры моноблоки; проектор; веб-камера; экран. Выход в Интернет и доступ в электронную информационно-образовательную среду организации, в том числе с рабочих мест обучающихся. Программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows; пакеты лицензионных программ: MS Office, MS Teams, СПС КонсультантПлюс, лицензионное антивирусное программное обеспечение.

Помещение для самостоятельной работы обучающихся (Информационно-ресурсный центр) оснащенное комплектом специализированной учебной мебели, компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

Программное обеспечение: ОС Microsoft Windows, Пакет Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), Microsoft Teams, лицензионное антивирусное программное обеспечение.