

Одобрена на заседании  
Ученого Совета 30 мая 2022 г.  
Протокол №4

УТВЕРЖДАЮ:  
РЕКТОР АНО ВО «КИТ Университет»  
\_\_\_\_\_ В.А. Никулин

\_\_\_\_\_ 2022 г.

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ПРОГРАММА ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**дисциплины**

**Б1.О.25 «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**  
(наименование дисциплины)

Направление подготовки (специальность): **38.03.01 «Экономика»**

Направленность (профиль): **«Финансы и кредит»**

**Квалификация выпускника БАКАЛАВР**

**Форма обучения: ОЧНАЯ, ЗАОЧНАЯ**

Ижевск, 2022 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель и задачи дисциплины.....	4
2. Планируемые результаты обучения.....	4
3. Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	6
4. Объем дисциплины.....	6
5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).	7
6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся.....	17
7. Материалы оценивания результатов обучения по дисциплине....	24

## 1. ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина Б1.О.27 «Методы принятия управленческих решений» включена в блок базовой (вариативной) части по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», профиль: «Финансы и кредит».

Целью изучения данной дисциплины является формирование у студентов системного представления о процессе принятия управленческих решений как определенном виде деятельности, его роли в обеспечении эффективного функционирования организации посредством применения различных методов принятия управленческих решений.

Задачи освоения учебной дисциплины:

- усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по применению методов принятия эффективных управленческих решений в организации;
- развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области применения методов принятия управленческих решений.
- развитие практических навыков осуществления принятия управленческих решений с помощью различных коммуникативных средств.

## 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование результатов обучения, представленных в табл. 2.1.

Таблица 2.1

Результаты обучения, соотнесенные с общими результатами освоения образовательной программы

Код компетенции	Результаты освоения (наименование компетенции)	Код и наименование индикатора достижения	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово-обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	ИОПК-3.3. Представлять и доказывать свою экономически обоснованную точку зрения при принятии управленческих решений	<u>Знать:</u> - общую методологию и технологию разработки управленческих решений (УР); - содержание процесса планирования при разработке УР; - организационные и социально-психологические

		<p>основы подготовки и реализации УР;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- технологию оценки качества и эффективности разработки УР.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- быстро находить решения стандартных типовых задач управления;</li> <li>- находить наиболее разумные и оптимальные решения нестандартных задач управления;</li> <li>- осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности;</li> <li>- оценивать и выбирать альтернативные варианты решения;</li> <li>- осуществлять планирование по реализации выбранного варианта решения;</li> <li>- сравнивать и сопоставлять зарубежный и российский опыт разработки управленческих решений.</li> </ul> <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками поиска и критической оценки информации, необходимой для принятия управленческого решения;</li> <li>- навыками разработки мероприятий для</li> </ul>
--	--	---

		реализации и/или адаптации выбранной модели принятия управленческих решений к конкретной ситуации.
--	--	--

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к базовой части, формируемой участниками образовательных отношений. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» изучается на 4 курсе в 7 семестре по очной и в 8 семестре очно-заочной и заочной формах обучения.

### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц (ЗЕ), 108 академических часов.

Таблица 4.1

Распределение объема дисциплины по видам работ по очной форме обучения.

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 7 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	54	54
В том числе:		
Лекции (Л)	16	16
Семинары (С)	36	36
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>54</b>	<b>54</b>
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		экзамен

Таблица 4.2

Распределение объема дисциплины по видам работ по заочной форме обучения

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 8 семестр
Контактная (аудиторная) работа обучающихся с преподавателем	24	24

Виды работ	Всего часов	Часы по семестрам 8 семестр
В том числе:		
Лекции (Л)	8	8
Семинары (С)	16	16
Контроль самостоятельной работы (КСР)	2	2
<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	<b>82</b>	<b>82</b>
<b>Форма аттестационного испытания промежуточной аттестации</b>		экзамен

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

### 5.1. Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий

Таблица 5.1

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточ ной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Предназначение дисциплины, общая методология разработки управленческих решений	13	2		5		6	О, Р
Тема 2	Принципы и основные этапы разработки управленческих решений	13	2		5		6	О, Р
Тема 3	Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений	14	2		5		7	О, Р
Тема 4	Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа	14	2		5		7	О, Р

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	внутренней и внешней среды организации							
Тема 5	Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений	13	2		4		7	О, Р
Тема 6	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	13	2		4		7	О, Р
Тема 7	Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности	13	2		4		7	О, Р
Тема 8	Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	13	2		4		7	О, Р
<b>Итоговая аттестация</b>							<b>36</b>	<b>экзамен</b>
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>16</b>		<b>36</b>	<b>2</b>	<b>54</b>	

Примечание: 4 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), контрольная работа (КР), коллоквиум (К), эссе (Э), реферат (Р), диспут (Д) и др.

Таблица 5.2

Распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий  
(заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Тема 1	Предназначение дисциплины, общая методология разработки управленческих решений	13	1		2		10	О, Р
Тема 2	Принципы и основные	13	1		2		10	О, Р

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины (модуля), час.					СР	Форма текущего контроля успеваемости <sup>4</sup> , промежуточной аттестации
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	этапы разработки управленческих решений							
Тема 3	Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений	13	1		2		10	О, Р
Тема 4	Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	13	1		2		10	О, Р
Тема 5	Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений	13	1		2		10	О, Р
Тема 6	Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	13	1		2		10	О, Р
Тема 7	Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности	14	1		2		11	О, Р
Тема 8	Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	14	1		2		11	О, Р
<b>Итоговая аттестация</b>							<b>36</b>	<b>экзамен</b>
<b>Итого</b>		<b>108</b>	<b>8</b>		<b>16</b>	<b>2</b>	<b>82</b>	

### Содержание дисциплины

#### Тема 1. Предназначение дисциплины, общая методология разработки управленческих решений

Роль и значение дисциплины, цель изучения дисциплины, задачи. Место дисциплины в системе экономических, политических и



управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами направления. Структура и содержание дисциплины. Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений: проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений.

Функции мышления при разработке управленческих решений. Понятие методологии и методики разработки управленческих решений. Методология разработки управленческого решения и его характеристика. Сущность и содержание управленческого решения. Типовой алгоритм разработки управленческого решения, его характеристика. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Роль аналитика в процессе разработки и принятия управленческих решений. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

*Форма проведения занятия — лекция, семинар.*

## **Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений**

Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки управленческого решения. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов.

Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия. Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.

*Форма проведения занятия — лекция, практическое занятие.*

## **Тема 3. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений**

Основные понятия сетевого планирования и управления. Комплекс работ. Сетевая модель. Сетевой график. Работа, зависимость, событие. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков. Упорядочивание сетевой модели. Нумерация событий и кодирование работ сетевого графика. Временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика. Методы расчета сетевых графиков. Оптимизация сетевых графиков.

*Форма проведения занятия — лекция, семинар.*

#### **Тема 4. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации**

Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа. Содержание основных этапов анализа внешней среды. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды. Сущность и содержание SWOT-анализа, PEST-анализа.

*Форма проведения занятия — лекция, семинар.*

#### **Тема 5. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений**

Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

*Форма проведения занятия — лекция, семинар.*

#### **Тема 6. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений**

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

*Форма проведения занятия — лекция, практическое занятие.*

#### **Тема 7. Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности**

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США. Особенности японских методов разработки управленческого решения. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

*Форма проведения занятия — лекция, практическое занятие.*

#### **Тема 8. Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений**

Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих

решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

*Форма проведения занятия — лекция, практическое занятие.*

### **Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

В ходе реализации дисциплины « Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Тема	Методы текущего контроля успеваемости
Предназначение дисциплины, общая методология разработки управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы,
Принципы и основные этапы разработки управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, доклады по реферату
Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы,
Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы,
Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, доклады по реферату
Мониторинг и контроль реализации управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы, реферат
Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы
Социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	При проведении занятий лекционного типа: наблюдение, беседа При проведении занятий семинарского типа: вопросы

На **семинарские занятия** вынесены темы, требующие глубокого теоретического освоения материала. Групповые обсуждения этих тем студентами совместно с преподавателем должно привести к пониманию системных взаимосвязей между анализируемыми процессами и явлениями.

Изучение дискуссионных вопросов, связанных с процессом принятия управленческих решений, должно сформировать у студентов готовность к более тщательному и разностороннему изучению проблем управления.

Обсуждение вопросов может быть проведено в форме «круглого стола», разделения студентов на команды из 4-5 человек, либо разбора кратких сообщений студентов с практическими примерами по актуальным проблемам изучаемых тем.

Целью проведения **практических занятий** является практическое выполнение заданий связанных: с применением моделей принятия решений к конкретным ситуациям.

Одной из задач является привитие и закрепление у обучаемых навыков и умений использования различных схем принятия управленческих решений.

### **Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

#### **Контрольные работы**

**Контрольная работа №1** выполняется по теме 2 «Принципы и основные этапы разработки управленческих решений».

#### **Примерные задания для контрольной работы:**

1. Под руководством преподавателя или самостоятельно **поставить выбранную управленческую задачу / проблему / ситуацию**, которую необходимо решить;

2. **Разработать процесс принятия решения** в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);

3. Если задача позволяет - **провести моделирование ситуации реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения.**

**Контрольная работа №2**, выполняется по теме 3 «Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений».

**Контрольная работа №3**, выполняется по теме 4 «Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации».

### **Примерные задания для контрольной работы:**

1. Под руководством преподавателя или самостоятельно **поставить выбранную управленческую задачу или управленческое решение**, для которых необходимо провести планирование и разбиение на этапы по внедрению их в жизнь;

2. **Произвести планирование практической реализации выбранного наилучшего варианта УР** в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть сокращено);

3. Если задача позволяет - **провести моделирование ситуации** по внедрению и реализации поставленного управленческого решения с оценкой контроля и качества всех шагов и вероятностью работы по резервному плану «Б» на случай непредвиденных обстоятельств, если не сработает основной план.

### **Краткие методические указания для выполнения контрольных работ**

#### **1. По контрольной работе № 1.**

При выполнении задания студенты могут использовать 8-ми и 12-ти этапные схемы принятия решений. 8-ми этапная схема является оптимально-минимальной с точки зрения практического применения. Она воспринимается легко, просто и понятно. При необходимости на практике возможна декомпозиция и детализация каждого блока. В данной схеме применена обратная связь при оценке и сравнении каждого варианта по выработанным критериям достижения цели. И, либо при получении множества вариантов, либо не нахождении никакого решения, возможно уточнение критериев - их ужесточение или смягчение, для уменьшения/увеличения количества вариантов или, даже, пересмотр самой поставленной цели. Однако, конечно, пересмотр цели должен производиться только в крайнем случае. Частые смены поставленных целей могут говорить о неправильном понимании процесса.

12-ти этапная схема разработки и принятия управленческого решения дополняется блоками «Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?», «Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений», «Разработка сценариев развития ситуации», «Разработка плана / Планирование последовательности реализации УР (в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования)», «Анализ результатов управляющего воздействия (ОС). Оценка качества и эффективности УР (Архивирование УР в БД)».

Блок 2 «Анализ состояния управляемого объекта. Есть ли отклонения?» определяет глубокий анализ проблемной ситуации и поиск причин. Здесь возможно применение графических методов анализа и декомпозиции проблем - таких как, «Дерево Проблем» или «Диаграмма Ишикавы» - для установления сущности проблемы и причинно-следственных

связей ее возникновения.

Блок 5 «Сбор информации, ее обработка и анализ. Выявление ограничений» призван для сложных задач, где непосредственно недостаточно или не хватает данных, осуществлять подборку необходимой информации для проектирования вариантов решений и определять ограничения, которые возможны в управляемом процессе / объекте.

Блок 7 «Разработка сценариев развития ситуации» предназначен для глобальных критически важных задач, когда нужно быть уверенным в осуществлении проекта в любом случае в том или ином виде. Как правило, здесь выделяется 3 сценария развития ситуации: оптимистический (когда все планируемые процессы выполняются полностью и наиболее удачно), пессимистический (когда процесс также выполняется, но с наихудшими и наименьшими показателями) и реалистичный (когда выполняются реально ожидаемые показатели). При необходимости аналитического контроля вводятся весовые коэффициенты и рассчитывается вероятность осуществления для каждого сценария.

## **2. По контрольной работе № 2, №3**

Целью контрольной работы №2 является получение студентом практического навыка и понимания процессов планирования и практической реализации выбранного наилучшего варианта УР. Задачей учащегося при планировании будет являться расчет и учет всех реальных и потенциально возможных преград и препятствий. Для важных задач также можно составлять вариант действий «Б», в случае каких-то форс-мажорных обстоятельств, препятствующих реализации варианта «А». Для глобальных государственных задач возможно также планирование по реализации решения по 3-м путям: с минимальными суммарными затратами (по разным факторам - времени, финансам, HR-ресурсам и т.д.), с максимальными затратами и третий вариант - реалистичный оптимальный по затратам.

Таким образом, обобщая, можно представить следующую схему процесса планирования в виде 8-ми этапов:

### **1. Определение целей**

Что именно Вы и Ваша команда планируете достичь?

Разработка критериев для оценки прогресса достижения целей.

Возможно применение принципа постановки целей SMART, оценки состояния объекта по SWOT-анализу и внешней среды по PEST-анализу.

### **2. Генерация и оценка идей**

Каковы возможные курсы действий?

Какой из них после оценки всех вариантов представляется наилучшим путем достижения цели?

### **3. Определение действий**

Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?

### **4. Установление очередности действий**

В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?

Необходимо выяснить:

- а) какие дела не могут начаться до завершения других
- б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно
- в) какие действия могут осуществляться в любое время

### **5. Определение необходимых ресурсов**

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

### **6. Пересмотр плана**

Сработает ли план? Если ответ НЕТ, то следует вернуться к этапу 3, 2 или даже 1.

Здесь также возможно создание краткого запасного резервного плана «Б» на случай непредвиденных обстоятельств, если не сработает основной план.

### **7. Подготовка письменного плана действий и рабочего графика**

Кто, что, когда и как должен делать?

(Например, представить в виде календарной диаграммы Генри Ганта)

### **8. Мониторинг и Контроль**

Контроль отклонений в заданных промежуточных точках графика выполнения плана. В случае необходимости, дополнительная коррекция плана «по ходу».

При составлении официального письменного плана действий и рабочего графика можно воспользоваться отработанными и проверенными временем инструментами - например, использовать простой, интуитивный и легко понятный интерфейс календарного планирования - диаграмму Генри Ганта, в которой определяются длительности работ и их взаимосвязи. В диаграмме Ганта очень наглядно представляется календарный план-график, в котором слева расположен иерархический перечень всех работ проекта, и справа - календарь с конкретными датами. Также, например, какие-то работы в списке могут выполняться строго последовательно, а какие-то - параллельно друг с другом во времени.

Составление календарного плана-графика проекта включает в себя несколько аспектов. В первую очередь, необходимо спланировать сроки и длительности работ, определить их последовательность и взаимосвязи, подумать о необходимых ресурсах, учесть стоимость этих работ и ресурсов. В дальнейшем, когда проект перейдет на стадию исполнения, то есть практической реализации запланированных действий, именно по этому плану-графику будет отслеживаться ход выполнения работ. И, если что-то в проекте пойдет не так, можно, сверив с первоначальным планом проекта, внести соответствующие изменения.

Кроме составления перечня работ, календарное планирование может включать в себя также создание ресурсной модели проекта. Нужно подумать о том, кто будет выполнять те или иные работы или этапы работ, какие люди нам для этого нужны, кто является ответственным за результат работы или этапа. Кроме человеческих ресурсов, в проектах могут потребоваться расходные материалы, техника, а также - использование IT-технологий, систем связи и коммуникаций, транспорта и т.д. Все это - ресурсы для

проекта, и все они имеют свою стоимость.

## **6. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

1. Положение об организации и проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов.
2. Положение о балльной системе оценки успеваемости обучающихся АНО ВО «КИТ Университет».
3. Руководство по оформлению рукописных учебных и научных работ, рукописей печатных изданий АНО ВО «КИТ Университет».
4. Методические указания по выполнению контрольных работ.
5. Положение о самостоятельной работе обучающихся в изданий АНО ВО «КИТ Университет».
6. Презентационный материал.
7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

### **6.1 . Рекомендации по выполнению практических заданий**

По степени сложности или характеру умственной деятельности практические задания делят на простые и сложные. Сложность оценивается по числу операций, которые необходимо выполнить при ее решении. Простые задания являются тренировочными и требуют для своего решения изученной формулы и знания порядка действий в различных опасных ситуациях. Их решение сводится к простейшим вычислениям в одно действие. Наиболее частое применение этих заданий на начальном этапе закрепления учебного материала, так как на этом этапе деятельность учащихся носит репродуктивный характер. Задания, решение которых требуют нескольких действий называют сложными. К сложным задачам, при решении которых выполняются репродуктивная деятельность относится, например, комбинированные задания.

### **6.2. Рекомендации по подготовке электронных презентаций**

При создании электронных презентаций необходимо найти правильный баланс между подаваемым материалом и сопровождающими его мультимедийными элементами, чтобы не снизить результативность материала.

Одним из важных моментов является сохранение единого стиля, унифицированной структуры и формы представления материала. Для правильного выбора стиля требуется знать принципы эргономики, заключающие в себя наилучшие, проверенные на практике методы использования тех или иных компонентов мультимедийной презентации.

При создании мультимедийного пособия предполагается ограничиться использованием двух или трех шрифтов. Вся презентация должна выполняться в одной цветовой палитре, например, на базе одного



шаблона, также важно проверить презентацию на удобство ее чтения с экрана. Тексты презентации не должны быть большими. Выгоднее использовать сжатый, информационный стиль изложения материала. Нужно будет суметь вместить максимум информации в минимум слов, привлечь и удержать внимание аудитории. Недостаточно просто скопировать информацию с других носителей и разместить ее в презентации. При подготовке презентации возможно использование ресурсов сети Интернет, современных мультимедийных энциклопедий и электронных учебников.

Критерии оценивания по содержанию:

- 1) целевая проработанность;
- 2) структурированность в подаче представляемых материалов;
- 3) логичность, простота изложения;
- 4) правильность построения фраз и отсутствие синтаксических и орфографических ошибок;
- 5) наличие списка литературы и информационно-справочных материалов, использованных в работе над проектом;
- 6) лицензионная чистота используемых продуктов;
- 7) степень вовлеченности участников образовательного процесса в реализацию проекта.

Критерии оценивания по оформлению

- 1) объем (оптимальное количество слайдов);
- 2) дизайн (читаемость, наличие и соответствие графики и анимации, звуковое оформление, структурирование информации, соответствие заявленным требованиям);
- 3) оригинальность оформления;
- 4) эстетика;
- 5) соответствие стандартам оформления.

### 6.3. Планирование и организация времени, необходимого для изучения дисциплины.

Важным условием успешного освоения дисциплины «Культура речи и деловое общение» является создание системы правильной организации труда, позволяющей распределить учебную нагрузку равномерно в соответствии с графиком образовательного процесса. Большую помощь в этом может оказать составление плана работы на семестр, месяц, неделю, день. Его наличие позволит подчинить свободное время целям учебы, трудиться более успешно и эффективно. С вечера всегда надо распределять работу на завтрашний день. В конце каждого дня целесообразно подвести итог работы: тщательно проверить, все ли выполнено по намеченному плану, не было ли каких-либо отступлений, а если были, по какой причине они произошли. Нужно осуществлять самоконтроль, который является необходимым условием успешной учебы. Если что-то осталось невыполненным, необходимо изыскать время для завершения этой части работы, не уменьшая объема недельного плана. Все задания к практическим

занятиям, а также задания, вынесенные на самостоятельную работу, рекомендуется выполнять непосредственно после соответствующей темы лекционного курса, что способствует лучшему усвоению материала, позволяет своевременно выявить и устранить «пробелы» в знаниях, систематизировать ранее пройденный материал, на его основе приступить к овладению новыми знаниями и навыками.

Система академического обучения основывается на рациональном сочетании нескольких видов учебных занятий (в первую очередь, лекций и практических занятий), работа на которых обладает определенной спецификой.

#### 6.4. Подготовка к лекциям.

Знакомство с дисциплиной происходит уже на первой лекции, где от студента требуется не просто внимание, но и самостоятельное оформление конспекта. При работе с конспектом лекций необходимо учитывать тот фактор, что одни лекции дают ответы на конкретные вопросы темы, другие – лишь выявляют взаимосвязи между явлениями, помогая студенту понять глубинные процессы развития изучаемого предмета как в истории, так и в настоящее время.

Конспектирование лекций – сложный вид вузовской аудиторной работы, предполагающий интенсивную умственную деятельность студента. Конспект является полезным тогда, когда записано самое существенное и сделано это самим обучающимся. Не надо стремиться записать дословно всю лекцию. Такое «конспектирование» приносит больше вреда, чем пользы. Целесообразно вначале понять основную мысль, излагаемую лектором, а затем записать ее. Желательно запись осуществлять на одной странице листа или оставляя поля, на которых позднее, при самостоятельной работе с конспектом, можно сделать дополнительные записи, отметить непонятные места.

Конспект лекции лучше подразделять на пункты, соблюдая красную строку. Этому в большой степени будут способствовать вопросы плана лекции, предложенные преподавателям. Следует обращать внимание на акценты, выводы, которые делает лектор, отмечая наиболее важные моменты в лекционном материале замечаниями «важно», «хорошо запомнить» и т.п. Можно делать это и с помощью разноцветных маркеров или ручек, подчеркивая термины и определения.

Целесообразно разработать собственную систему сокращений, аббревиатур и символов. Однако при дальнейшей работе с конспектом символы лучше заменить обычными словами для быстрого зрительного восприятия текста.

Работая над конспектом лекций, всегда необходимо использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. Именно такая серьезная, кропотливая работа с лекционным материалом позволит глубоко овладеть теоретическим материалом.

#### 6.5 Подготовка к практическим занятиям

Подготовку к каждому практическому занятию студент должен начать с ознакомления с планом практического занятия, который отражает содержание предложенной темы. Тщательное продумывание и изучение вопросов плана основывается на проработке текущего материала лекции, а затем изучения обязательной и дополнительной литературы, рекомендованной к данной теме. Все новые понятия по изучаемой теме необходимо выучить наизусть и внести в глоссарий, который целесообразно вести с самого начала изучения курса.

Результат такой работы должен проявиться в способности студента свободно ответить на теоретические вопросы практикума, его выступлении и участии в коллективном обсуждении вопросов изучаемой темы, правильном выполнении практических заданий и контрольных работ.

В процессе подготовки к практическим занятиям, студентам необходимо обратить особое внимание на самостоятельное изучение рекомендованной литературы. При всей полноте конспектирования лекции в ней невозможно изложить весь материал из-за лимита аудиторных часов. Поэтому самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной литературой, материалами периодических изданий и Интернета является наиболее эффективным методом получения дополнительных знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у студентов свое отношение к конкретной проблеме.

#### 6.6 Рекомендации по работе с литературой

Работу с литературой целесообразно начать с изучения общих работ по теме, а также учебников и учебных пособий. Работу с источниками надо начинать с ознакомительного чтения, т.е. просмотреть текст, выделяя его структурные единицы. При ознакомительном чтении закладками отмечаются те страницы, которые требуют более внимательного изучения.

В зависимости от результатов ознакомительного чтения выбирается дальнейший способ работы с источником. Если для разрешения поставленной задачи требуется изучение некоторых фрагментов текста, то используется метод выборочного чтения. Если в книге нет подробного оглавления, следует обратить внимание ученика на предметные и именные указатели.

Избранные фрагменты или весь текст (если он целиком имеет отношение к теме) требуют вдумчивого, неторопливого чтения с «мысленной проработкой» материала. Такое чтение предполагает выделение:

- 1) главного в тексте;
- 2) основных аргументов;
- 3) выводов.

Особое внимание следует обратить на то, вытекает тезис из аргументов или нет.

Необходимо также проанализировать, какие из утверждений автора носят проблематичный, гипотетический характер и уловить скрытые вопросы.

Понятно, что умение таким образом работать с текстом приходит далеко не сразу. Наилучший способ научиться выделять главное в тексте, улавливать проблематичный характер утверждений, давать оценку авторской позиции – это сравнительное чтение, в ходе которого студент знакомится с различными мнениями по одному и тому же вопросу, сравнивает весомость и доказательность аргументов сторон и делает вывод о наибольшей убедительности той или иной позиции.

Если в литературе встречаются разные точки зрения по тому или иному вопросу из-за сложности прошедших событий и правовых явлений, нельзя их отвергать, не разобравшись. При наличии расхождений между авторами необходимо найти рациональное зерно у каждого из них, что позволит глубже усвоить предмет изучения и более критично оценивать изучаемые вопросы. Знакомясь с особыми позициями авторов, нужно определять их схожие суждения, аргументы, выводы, а затем сравнивать их между собой и применять из них ту, которая более убедительна.

Следующим этапом работы с литературными источниками является создание конспектов, фиксирующих основные тезисы и аргументы. Можно делать записи на отдельных листах, которые потом легко систематизировать по отдельным темам изучаемого курса. Другой способ – это ведение тематических тетрадей-конспектов по одной какой-либо теме. Большие специальные работы монографического характера целесообразно конспектировать в отдельных тетрадях. Здесь важно вспомнить, что конспекты пишутся на одной стороне листа, с полями и достаточным для исправления и ремарок межстрочным расстоянием (эти правила соблюдаются для удобства редактирования). Если в конспектах приводятся цитаты, то непременно должно быть дано указание на источник (автор, название, выходные данные, № страницы). Впоследствии эта информация может быть использована при написании текста реферата или другого задания.

Таким образом, при работе с источниками и литературой важно уметь:

- сопоставлять, сравнивать, классифицировать, группировать, систематизировать информацию в соответствии с определенной учебной задачей;
- обобщать полученную информацию, оценивать прослушанное и прочитанное;
- фиксировать основное содержание сообщений; формулировать, устно и письменно, основную идею сообщения; составлять план, формулировать тезисы;
- готовить и презентовать развернутые сообщения типа доклада;
- работать в разных режимах (индивидуально, в паре, в группе), взаимодействуя друг с другом;
- пользоваться реферативными и справочными материалами;

- контролировать свои действия и действия своих товарищей, объективно оценивать свои действия;
- обращаться за помощью, дополнительными разъяснениями к преподавателю, другим студентам.
- пользоваться лингвистической или контекстуальной догадкой, словарями различного характера, различного рода подсказками, опорами в тексте (ключевые слова, структура текста, предваряющая информация и др.);
- использовать при говорении и письме перифраз, синонимичные средства, слова-описания общих понятий, разъяснения, примеры, толкования, «словотворчество»;
- повторять или перефразировать реплику собеседника в подтверждении понимания его высказывания или вопроса;
- обратиться за помощью к собеседнику (уточнить вопрос, переспросить и др.);
- использовать мимику, жесты (вообще и в тех случаях, когда языковых средств не хватает для выражения тех или иных коммуникативных намерений).

#### 6.7 Подготовка к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации целесообразно:

- внимательно изучить перечень вопросов и определить, в каких источниках находятся сведения, необходимые для ответа на них;
- внимательно прочитать рекомендованную литературу;
- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

#### 6.8 Методические материалы для подготовки к дискуссии

Дискуссия – это публичный диалог, в процессе которого сталкиваются, как правило, противоположные точки зрения. Дискуссия имеет две основные цели: информационную цель: выявить суть спорного вопроса, четко обозначить все точки зрения; цель воздействия, убеждения: с помощью приведенных аргументов и доказательств убедить соперника в правоте своих взглядов.

При подготовке по теме надо рассмотреть позиции «за» и «против». Каждая позиция должна содержать:

- 1) определение темы, объяснение ключевых понятий темы;
- 2) формулировку основного тезиса, с точки зрения которого будет доказываться та или иная позиция;
- 3) аргументы и доказательства (с опорой на тексты художественной, критической, научной и публицистической литературы).

Успех в дискуссии в значительной степени зависит от аргументов, которые приводятся в поддержку выдвинутого тезиса.

Для ведения продуктивной дискуссии стороны должны уметь задавать информативные и корректные вопросы друг другу.

Прежде чем выступать, надо четко определить свою позицию. Проверить, правильно ли понята суть проблемы. Внимание к выступлению

оппонента. Лучшим способом доказательства или опровержения являются бесспорные факты. Лучшим способом убедить противника является четкая аргументация и безупречная логика. Нельзя искажать мысли и слова своих оппонентов.

### 6.9. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе студента (промежуточная аттестация) - это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Объем эссе – не более 500 слов.

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Эссе состоит из пяти частей (рекомендованные объемы частей написаны в скобках).

1. Реконструкция мысли автора на заданную тему, которая содержит не только формулировку, но и демонстрирует ход рассуждений: посылки, аргументы, вывод. [В текста автор заявляет, что (...), обращаясь к следующим доказательствам ...] – [не более 2000 знаков].

2. Критическая позиция студента по поводу мыслей автора, которая содержит обоснование того, почему студент согласен с мыслью автора или нет, обозначение сильных и слабых сторон в его позиции. [Автор утверждает (...), однако с этим сложно согласиться по следующим причинам (...)] – [не более 2000 знаков].

3. Демонстрация своей личной позиции, тезиса, который не может заключаться в простом согласии или несогласии с мнением автора текста – [не более 1000 знаков].

4. Доказательство своего тезиса – [не более 3000 знаков].

5. Заключение, в котором автор кратко сопоставляет свою позицию с позицией автора текста и делает общий вывод по теме уже вне контекста анализируемого текста – [не более 2000 знаков].

Критерии оценивания эссе:

✓ полнота и точность воспроизведения основных аргументов темы, озвученных в курсе;

✓ способность к критической рефлексии, обобщению и применению знаний;

✓ авторский стиль, владение навыками письма и умение формулировать;

✓ выполнение требований, предъявляемых к эссе.

## 7. МАТЕРИАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

### 7.1. Показатели, критерии и шкалы оценивания компетенций

Оценка результатов обучения и уровня сформированности компетенций проводится в ходе мероприятий текущего контроля и промежуточной аттестации с использованием фондов оценочных средств и с применением балльной системы оценки успеваемости обучающихся.

Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации осуществляется в соответствии с локальным нормативным актом университета.

Таблица 7.1

***Соотношение показателей и критериев оценивания компетенций  
со шкалой оценивания  
(форма промежуточной аттестации – зачёт)***

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
знать: (соответствует табл. 1)	Показывает полные и глубокие знания, логично и аргументированно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные, показывает высокий уровень теоретических знаний	90–100 баллов
	Показывает глубокие знания, грамотно излагает, достаточно полно отвечает на все вопросы, в том числе дополнительные. В то же время при ответе допускает несущественные погрешности	76–89 баллов
	Показывает достаточные, но не глубокие знания, при ответе не допускает грубых ошибок или противоречий, однако в формулировании ответа отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. Для получения правильного ответа требуются уточняющие вопросы	60–75 баллов
	Показывает недостаточные знания, не способен аргументированно и последовательно излагать материал, допускает грубые ошибки, неправильно отвечает на дополнительные вопросы или затрудняется с ответом	менее 60 баллов
уметь: (соответствует табл. 1)	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен предложить альтернативные решения анализируемых проблем, формулировать выводы	90–100 баллов
	Умеет применять полученные знания для решения практических задач, способен формулировать выводы, но не может предложить альтернативные решения анализируемых проблем	76–89 баллов

Показатели компетенции (ий) (дескрипторы)	Критерий оценивания	Шкала оценивания (баллы)
	При решении практических задач возникают затруднения	60–75 баллов
	Не может решать практические задачи	менее 60 баллов
владеть: (соответствует табл.1)	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, способен оценить результат своей деятельности	90–100 баллов
	Владеет навыками, необходимыми для профессиональной деятельности, затрудняется оценить результат своей деятельности	76–89 баллов
	Показывает слабые навыки, необходимые для профессиональной деятельности	60–75 баллов
	Отсутствие навыков	менее 60 баллов

Результатом промежуточной аттестации является сумма баллов, набранных во время ответа обучающегося на теоретические и практические вопросы. Перевод набранных баллов в традиционную оценку и определение уровня сформированности компетенций осуществляется в соответствии с табл.7.2.

Таблица 7.2

Порядок перевода баллов в оценку и определение уровня сформированности компетенции

Уровень сформированности компетенции (элемента компетенции)	Количество набранных баллов	Оценка	
		высокий	90–100
повышенный	76–89 баллов	хорошо	
пороговый	60–75 баллов	удовлетворительно	
не сформирован	менее 60 баллов	неудовлетворительно	не зачтено

**7.2. Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену**

1. Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.
2. Решение и Управленческое Решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.



4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
5. Сущностные характеристики Управленческого Решения и ЛПР.
6. Формы разработки управленческих решений.
7. Признаки Управленческого решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.
8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.
11. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.
12. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.
13. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм. Привести примеры.
14. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
15. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
16. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
17. Общая 12-ти этапная модель принятия решений.
18. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого решения.
19. Общие функции управления в органах ГиМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.
20. Области управленческих решений. График непредсказуемости результатов решений.
21. Сущности управленческих решений в органах ГиМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.
22. Системный подход к управленческим решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.
23. Системный подход к управленческим решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.
24. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации, фильтры восприятия, предикаты.
25. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.

26. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по каналам передачи информации.
27. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
28. Целевая ориентация УР в органах ГиМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.
29. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.
30. Понятие целевых и процессорных технологий
31. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.
32. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив УР. Пояснить один из следующих методов: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, наставничества, работы с внешними консультантами.
33. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Пояснить один из следующих методов: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.
34. Анализ альтернатив УР в органах ГиМУ. Метод сценариев и дерева решений.
35. Общие понятия методов анализа альтернатив УР.
36. Методы упорядочивания дел: ABC, матрица Эйзенхауэра.
37. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей.
38. Проведение совещаний. Модерация.
39. Понятие супероптимального (сильного) решения в процессе разработки УР.
40. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.
41. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах ГиМУ.
42. Качество управленческих решений в органах ГиМУ. Расчет качества. Общее понятие о системе качества ISO900X.
43. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГиМУ. Причины некачественной реализации УР.
44. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.
45. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
46. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятностные решения.
47. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума Иеттона и ее назначение.

48. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
49. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
50. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
51. Классификация управленческих решений.
52. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
53. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
54. Место и роль решений в процессе управления.
55. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
56. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
57. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты -прибыль».
58. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.
59. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.
60. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
61. Обратная связь в процессе принятия решений; необходимость и способы реализации.
62. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
63. Организация выполнения решений, возможные трудности и их причины.
64. Организация и контроль исполнения решений. Модель реализации принятого решения.
65. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.
66. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
67. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
68. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
69. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.
70. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения
71. Принятие решений в условиях риска
72. Принятие решений и проблема делегирования полномочий
73. Природа и сущность управленческого решения
74. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений
75. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев
76. Психологические особенности принятия решений в иерархических

группах

**Применение балльной системы  
для проведения мероприятий текущего контроля**

Таблица 7.3

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(очная форма обучения)

Номер темы	Формы текущего контроля	Баллы по видам работ
P.1	Собеседование	10
P.1	Эссе	10
P.1	<b>Контрольная точка 1</b>	30
P.2	Собеседование	10
P.2	Эссе	10
P.2	<b>Контрольная точка 2</b>	30

Таблица 7.4

Применение балльной системы для проверки результатов обучения  
(заочная форма обучения)

Номер раздела/темы	Формы текущего контроля	Баллы по видам работ
Раздел 1,2	<b>Контрольная работа</b>	100

Темы рефератов

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.
5. Информационное обеспечение решений и **информационная безопасность**.
6. Информационная поддержка решений директора.
7. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.
8. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
9. Этические основы управленческого решения.

10. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.
11. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
12. Формирование и классификации УР для семьи.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
14. Особенности разработки УР в человеко-машинных системах.
15. Современные тенденции использования **информационных технологий** в процессе разработки управленческого решения.
16. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
17. Технология разработки управленческих решений.
18. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
19. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
20. Демократизация процессов разработки управленческих решений.
21. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
22. Интеллектуальная деятельность при разработке управленческих решений.
23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
24. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
25. Организация выполнения принятых решений.
26. Формы разработки и реализации УР.
27. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
28. Системный подход при разработке УР.
29. Приоритет цели при разработке УР.
30. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
31. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения.
32. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.
33. Разработка и поддержка стратегических решений.
34. Проверка реализуемости разрабатываемых управленческих решений.
35. Оценка возможной ответственности при разработке управленческого решения.
36. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.
37. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.

38. «Прогнозирование – планирование» - единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
39. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
40. Использование системы сетевого планирования при разработке

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### **Основная (обязательная) литература:**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник. - М.: Дашков и К, 2018. - Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.
2. Бусов В. И. Управленческие решения: учебник для бакалавров. Гриф МО РФ. - М.: Юрайт, 2017. - 254 с.
3. Дульзон, А. А. Разработка управленческих решений: учебник. Гриф УМО - Томск : ТПУ, 2019. - 295 с. - Интернет-ресурс.
4. Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Текст] : учебник / Карданская Н. Л. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2018. - 439 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.
5. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Текст] : практикум / Литвак Б. Г. - Москва : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. - 448 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.
6. Лифшиц А.С. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: КНОРУС, 2019. - 244 с.
7. Лучко, О. Н. Теория и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] : поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики Учебное пособие / Лучко О. Н. - Омск : Омский государственный институт сервиса, 2019. - 110 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.
8. Управленческие решения [Текст] : учебное пособие. Гриф УМО / П. В. Шеметов [и др.]. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2019. - 398 с.
9. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Текст] : учебник / Юкаева В. С. -Москва : Дашков и К, 2012. - 324 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.

Дополнительная литература:

10. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: РИОР, 2017.
11. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учеб. пособие. - М. Кнорус, 2017.
12. Воробьев С. Н. Управленческие решения: учебник для вузов.Гриф Совета УМО вузов России. Гриф УМ центра "Проф. учебник" / С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин, К. В. Балдин. - М. : ЮНИТИ - ДАНА, 2019. - 317 с.
13. Высоцкая Н.В. Разработка управленческого решения: учебное пособие часть 2.  
- М. : Моск. городск. ун-т управления Правительства Москвы, 2009. - 120 с.
14. Демидова Г.В. Управленческая психология: учебное пособие. -

М.: Академия, 2009.

15. Доусон Р. Уверенно принимать решения. Программа действия. - М: Юнити, 2000.

16. Клементьев В.В. Методологические основы применения систем поддержки принятия управленческих решений органами исполнительной власти города Москвы // Теория и практика управления городом Москвой: состояние и перспективы развития : материалы научно-практической конференции 25 октября 2007 года. - М. : МГУУ ПМ, 2009. - С. 40-45.

17. Клементьев В.В. Разработка управленческого решения: учебно-методический комплекс для студентов специальности 080504.65 «Государственное и муниципальное управление» очно-заочной (вечерней) формы обучения. - М.: МГУУ ПМ, 2012. - 44 с.

18. Клементьев В.В. Системы поддержки принятия управленческих решений // Труды МГУУ Правительства Москвы : Научное издание. - М. : МГУУ ПМ, 2007. - Вып. 10. - С. 49-61.

19. Клементьев, В.В. Разработка управленческого решения в региональных органах власти: учебное пособие для студентов специальности 080504.65 «ГМУ». - М.: МГУУ ПМ, 2009.

20. Клочкив А.К. КРІ и мотивация персонала. Полный сборник практических инструментов. - М.: Эксмо, 2010.

21. Коттер. Дж. Лидерство Мацуситы: Уроки выдающегося предпринимателя XX века. - М.: Альпина Паблишерз, 2011.

22. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. - Ростов- на-Дону, Феникс, 2009.

23. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: Эксмо, 2019.

24. Лукичѳва Л.И. Управленческие решения. - М.: Омега-Л, 2009.

25. Ломакин А. Л. Управленческие решения: учебное пособие для студентов образовательных учреждений среднего проф. образования. Гриф МО РФ / В. П. Буров, В. А. Морощкин. - М. : ФОРУМ, 2019. - 175 с.

26. Морита Акио. SONY. Сделано в Японии. - М.: Альпина Паблишер, 2009.

27. Потапов С.В. Как принимать решения. - М.: Эксмо, 2007.

28. Пирогова, Е. В. Управленческие решения: учебное пособие. - Ульяновск: УлГТУ, 2010. - Интернет-ресурс.

29. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления: учебник для вузов. - СПб.: Питер, 2007.

30. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. - М.: Высшее образование, 2009.

31. Соколов Н.Н. Принятие и реализация управленческих решений: учебно-метод. пособие. - М.: Спутник+, 2019.

32. Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебник для вузов. - М.: РИОР, 2019.

33. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. -

М.: Юнити- Дана, 2019. - Режим доступа: ЭБС Ай Пи Ар Букс.

34. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: учебник для вузов. - М.: ИНФРА-М, 2018.

35. Федосеев, С. В. Принятие управленческих решений в инновационной сфере [Текст] : хрестоматия. Учебно-методический комплекс / Федосеев С. В. -

Москва : Евразийский открытый институт, 2012. - 186 с. - Режим доступа: ЭБС IPRbooks.

36. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. - Минск: Попурри, 2017.

37. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. - М.: Эксмо, 2017.

38. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль «Я иду на занятия», факультет управления РГГУ. - М. Изд-во Ипполитова, 2018.

39. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2019. - 324 с.

40. Ли Якокка. Карьера менеджера. - М.: Попурри, 2018.

Интернет-источники:

41. Интернет-сайт "Just Consulting". Тема "Календарное планирование" [Электр. ресурс]: <http://www.juco.ru/library/articles/other/scheduling>

42. Интернет-сайт "Википедия". [Электр. ресурс]: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс». [Электр. ресурс]: [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

### **Материально-техническое и программное обеспечение дисциплины (модуля)**

Освоение дисциплины осуществляется в учебной аудитории, соответствующей по вместимости количеству студентов потока или учебной группы. Для успешного освоения дисциплины аудитория оборудована мультимедийным комплексом и экраном для демонстрации слайдовых презентаций и иных форм визуализации учебного материала.

Для демонстрации презентаций студентов на практических занятиях могут использоваться мультимедийные средства, имеющиеся в распоряжении департамента (проектор, экран, ноутбук).