

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ В.М. КОКОВА»**

ФАКУЛЬТЕТ «ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ»

КАФЕДРА «УПРАВЛЕНИЕ»

УТВЕРЖДАЮ

Декан факультета
«Экономика и управление»
Бекаров Г.А.



«27 » мая 2025 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.29 Разработка и принятие управленческих решений

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**

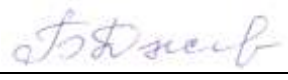
Направленность (профиль) **Менеджмент в агробизнесе**

Квалификация выпускника – **бакалавр**

Курс обучения	3 (4, 4)
Семестр	6 (8, 8)
Форма обучения	очная (очно-заочная, заочная)

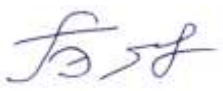
Рабочая программа дисциплины Б1.О.29 «Разработка и принятие управленческих решений» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденного приказом Минобрнауки России от 12 августа 2020 года № 970 (далее – ФГОС ВО) и рабочего учебного плана подготовки бакалавров по данному направлению

Составитель рабочей программы:

к.э.н., доцент  Д.М. Багова


Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Управление»

Протокол от «22» мая 2025 г. № 10

Зав. кафедрой д.э.н., профессор  Э.С. Баккуев

Одобрено методической комиссией факультета «Экономика и управление»

Протокол от «23» мая 2025 г. № 9

Председатель методической комиссии к.э.н., доцент  Г.А. Бекаров

Согласовано:

Директор научной библиотеки  И.А. Шогенова

«22» мая 2025 г.

1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины - формирование у обучающихся теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений с учетом многоаспектности деятельности руководителя.

Основные задачи дисциплины:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческого решения;
- рассмотрение структуры и содержания процесса принятия управленческих решений;
- ознакомление с методами разработки и принятия решений, их особенностями и возможностями применения;
- обучение современным технологиям принятия эффективных решений в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов обеспечения качества и контроля реализации управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды;
- получение практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач.

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

Код компетенций	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине
ОПК-3	Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ИД-3опк ₃ Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды	Знать: процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих решений; необходимость учета факторов внешней и внутренней среды при разработке альтернатив действий; особенности принятия и реализации решений в условиях неопределенности и риска; возможные отклонения в ходе реализации управленческих решений; ответственность за последствия управленческих решений. Уметь: применять различные технологии разработки, принятия и реализации решений применительно к конкретным проблемам организации; учитывать условия сложной и динамической среды, в которой принимается решение; оценивать и прогнозировать последствия реализации управленческого решения; осуществлять контроль выполнения управленческих решений и процесс их корректировки. Владеть: методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений; навыками разработки и реализации управленческих решений в разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям.

3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.29 Разработка и принятие управленческих решений входит в обязательную часть Блока 1 «Дисциплины (модули)», включенных в учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент.

4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах и в академических часах, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Учебные занятия	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
	семестр	семестр	семестр
	6	8	8
	З.е., часов	З.е., часов	З.е., часов
1. Контактная работа з.е./час, в том числе (час):	2,42/87	1,83/66	0,56/20
лекции	36 (8)*	18 (8)*	6 (6)*
практические занятия	36 (8)*	36 (8)*	6 (6)*
групповые консультации	3	3	3
контрольные балльно-рейтинговые мероприятия	3	-	-
промежуточная аттестация: экзамен	9	9	5
2. Самостоятельная работа з.е./час, в том числе (час):	2,58/93	3,17/114	4,44/160
самостоятельное изучение отдельных тем модуля, подготовка к практическим занятиям	66	87	156
подготовка к промежуточной аттестации	27	27	4
Общая трудоемкость з.е./час	5/180	5/180	5/180

(*) - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.1 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества часов и видов учебных занятий (очная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
		Лекции	Практические занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	4 (2)*	2	6
2.	Типология управленческих решений	2	2	4
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	4	4	6
4.	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	4 (2)*	4 (2)*	8
5.	Организация процесса разработки управленческого решения	4 (2)*	4 (2)*	7
6.	Целевая ориентация управленческих решений	2	2	5
7.	Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения	2	2	5
8.	Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	2	2 (2)*	4
9.	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	4	4 (2)*	6
10.	Эффективность управленческих решений	2	4	5
11.	Контроль реализации управленческих решений	4 (2)*	4	6
12.	Управленческие решения и ответственность	2	2	4
	Итого по дисциплине	36 (8)*	36 (8)*	66

(*) - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.2 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества академических часов и видов учебных занятий (очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
		Лекции	Практические занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	3 (2)*	2	7
2.	Типология управленческих решений	0,5	2	6
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	1,5	4	8
4.	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	3 (2)*	4 (2)*	9
5.	Организация процесса разработки управленческого решения	3 (2)*	4 (2)*	8
6.	Целевая ориентация управленческих решений	0,5	2	7
7.	Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения	0,5	2	7
8.	Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	0,5	2 (2)*	6
9.	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1,5	4 (2)*	8
10.	Эффективность управленческих решений	0,5	4	8
11.	Контроль реализации управленческих решений	3 (2)*	4	7
12.	Управленческие решения и ответственность	0,5	2	6
	Итого по дисциплине	18 (8)*	36 (8)*	87

(*) - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.3 Содержание дисциплины (модуля) структурированное по темам (разделам) с указанием отведенных на них количества академических часов и видов учебных занятий (заочная форма обучения)

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Аудиторные занятия		Сам. раб.
		Лекции	Практические занятия	Сам. изуч. отд. тем
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	0,5 (0,5)*	0,2 (0,2)*	15
2.	Типология управленческих решений	0,5 (0,5)*	0,2 (0,2)*	10
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	0,5 (0,5)*	0,6	14
4.	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	0,5 (0,5)*	1 (1)*	16
5.	Организация процесса разработки управленческого решения	0,5 (0,5)*	0,5 (0,5)*	16
6.	Целевая ориентация управленческих решений	0,5 (0,5)*	0,2 (0,2)*	12
7.	Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения	0,5 (0,5)*	0,3 (0,3)*	10
8.	Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	0,5 (0,5)*	0,3 (0,3)*	12
9.	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	0,5 (0,5)*	0,7 (0,7)*	15
10.	Эффективность управленческих решений	0,5 (0,5)*	1 (1)*	12
11.	Контроль реализации управленческих решений	0,5 (0,5)*	0,7 (0,7)*	14
12.	Управленческие решения и ответственность	0,5 (0,5)*	0,3 (0,3)*	10
	Итого по дисциплине	6 (6)*	6 (6)*	156

(*) - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.4 Содержание тем дисциплины (модуля)

4.4.1 Лекции

№ п/п	Номер, тема и содержание лекции	Трудоемкость, час.		
		очно	очно- заочно	заочно
1.	Лекция №1 Тема 1: Функции решения в методологии и организации процесса управления. Этапы развития управленческой мысли. Школы и подходы к управлению. Развитие теории принятия управленческих решений. Роль решения в деятельности менеджера. Отличия управленческого решения от обычного решения. Основные способности к управлению и принятию решений. Индивидуальная управленческая концепция.	2	1	0,2 (0,2)*
2.	Лекция №2 Тема 1: Функции решения в методологии и организации процесса управления. Содержание управленческого решения. Управленческое решение как процесс. Управленческое решение как явление. Основные элементы управленческого решения. Основные аспекты управленческих решений. Функции управленческого решения.	2 (2)*	2 (2)*	0,3 (0,3)*
3.	Лекция №3 Тема 2: Типология управленческих решений. Понятие проблемы. Процесс решения проблемы. Основные элементы проблемы. Способы решения проблем. Классификация управленческих решений по различным признакам: причинам, степени подчиненности, времени действия, содержанию, методам разработки, функциям, числу критериев, характеру разработки и реализации и т.д.	2	0,5	0,5 (0,5)*
4.	Лекция №4 Тема 3: Условия и факторы качества управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений. Личностные оценки руководителя. Среда принятия управленческих решений. Степень риска, связанного с последствиями от реализации решения.	2	0,5	0,3 (0,3)*
5.	Лекция №5 Тема 3: Условия и факторы качества управленческих решений. Качество управленческого решения. Основные аспекты качества решения. Факторы, влияющие на качество управленческого решения: уровень управления, тип решения, время, мера ответственности. Показатели качества управленческих решений, принимаемых на разных уровнях.	2	1	0,2 (0,2)*
6.	Лекция №6 Тема 4: Модели и методы разработки и принятия управленческих решений. Понятие и классификация моделей процесса принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на выбор модели. Требования, предъявляемые к моделям. Базисные элементы моделей принятия управленческих решений. Этапы моделирования управления в организации.	2	1	0,2 (0,2)*
7.	Лекция №7 Тема 4: Модели и методы разработки и принятия управленческих решений. Методология разработки и принятия управленческого решения. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений. Методы ситуационного анализа. Методы моделирования. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив. Методы многокритериальной оценки. Методы экспертной оценки. Методы прогнозирования в принятии управленческих решений. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.	2 (2)*	2 (2)*	0,3 (0,3)*

8.	Лекция №8 Тема 5: Организация процесса разработки управленческого решения. Уровни принятия управленческих решений. Ключевые навыки при разных уровнях принятия решений. Принципы принятия управленческих решений. Требования, предъявляемые к организации процесса разработки и принятия решений.	2	1	0,2 (0,2)*
9.	Лекция №9 Тема 5: Организация процесса разработки управленческого решения. Процесс принятия решения. Этапы типового процесса принятия решений. Характеристика этапов процесса принятия решений: диагностика проблемы; формулировка ограничений и критериев для принятия решения; определение альтернатив; оценка альтернатив; окончательный выбор; реализация решений; обратная связь. Этапы диагностики проблемы. Ограничения в процессе принятия решения.	2 (2)*	2 (2)*	0,3 (0,3)*
10.	Лекция №10 Тема 6: Целевая ориентация управленческих решений. Цели, приоритеты, ценности. Требования, предъявляемые к целям организации. Функции целей. Свойства целей: иерархия, обратное преобразование, развертываемость, соотносительная важность и др. Типы целей: официальные, оперативные, операционные. Виды целей: стратегические, тактические, стабилизационные, долгосрочные, краткосрочные и т. д.	2	0,5	0,5 (0,5)*
11.	Лекция №11 Тема 7: Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения. Использование терминов «альтернатива» и «вариант» при принятии управленческих решений. Управляемые и неуправляемые факторы, влияющие на разработку альтернатив. Методы разработки альтернатив действий. Методы коллективного поиска вариантов решений. Методы анализа альтернатив решений. Многокритериальный выбор оптимального варианта решения. Метод последовательных уступок.	2	0,5	0,5 (0,5)*
12.	Лекция №12 Тема 8: Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Необходимость учета факторов внешней среды при разработке альтернатив действий. Ближнее и дальнее окружение организации. Классификация факторов внешней среды по источникам их возникновения. Анализ факторов внутренней среды организации. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.	2	0,5	0,5 (0,5)*
13.	Лекция №13 Тема 9: Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Принятие решений в условиях неопределенности. Типы неопределенности. Основные направления снижения неопределенности. Отличия ситуации риска от ситуации неопределенности. Элементы риска. Классификация рисков при разработке и принятии решений.	2	1	0,2 (0,2)*
14.	Лекция №14 Тема 9: Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Этапы анализа риска. Виды анализа рисков. Основные приемы риск-менеджмента. Методы и приемы принятия решений в условиях неопределенности и риска. Управленческое поведение в условиях неопределенности и риска.	2	0,5	0,3 (0,3)*
15.	Лекция №15 Тема 10: Эффективность управленческих решений. Содержание понятий «эффективность управленческого решения», «эффективность управления» и «эффективность управленческого труда». Классификация эффективности управленческих решений. Качественные показатели эффективности разработки управленческих решений. Развитие системы оценки эффективности деятельности руководителей.	2	0,5	0,5 (0,5)*

	Методы оценки экономической эффективности управленческих решений. Факторы повышения эффективности управленческих решений.			
16.	Лекция №16 Тема 11: Контроль реализации управленческих решений. Организация выполнения управленческих решений. Основные причины неудач при реализации решений. Этапы реализации управленческого решения. Виды технологий реализации решения: инициативно-целевая, регламентная, программно-целевая.	2 (2)*	2 (2)*	0,2 (0,2)*
17.	Лекция №17 Тема 11: Контроль реализации управленческих решений. Понятие и функции контроля. Классификация контроля. Характеристика основных видов контроля. Этапы контроля: установление плановых величин и критериев; сопоставление с ними реальных результатов; принятие необходимых корректирующих действий. Методы анализа отклонений при реализации решений. Инструменты эффективного контроля реализации управленческих решений.	2	1	0,3 (0,3)*
18.	Лекция №18 Тема 12: Управленческие решения и ответственность. Понятие ответственности. Классификация ответственности по: уровню субъекта, временному признаку, степени ущерба. Группы ответственности: технологические; гуманитарные. Виды ответственности: профессиональная, административная, юридическая, экономическая, социальная, нравственная и др. Внутрифирменная и внешняя ответственность менеджера. Профессиональная ответственность менеджеров.	2	0,5	0,5 (0,5)*
	Итого по дисциплине	36 (8)*	18 (8)*	6 (6)*

(*) - занятия, проводимые в интерактивных формах

4.4.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование тем дисциплины	Номер и тема практического занятия	Трудоемкость, час.		
			очно	очно-заочно	заочно
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Практическое занятие №1. Распределение управленческих решений по сферам деятельности организации	2	2	0,2 (0,2)*
2.	Типология управленческих решений	Практическое занятие №2. Принятие управленческих решений в различных системах	2	2	0,2 (0,2)*
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	Практическое занятие №3. Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решения	2	2	0,3 (0,3)*
		Практическое занятие №4. Ситуация «Качество управленческих решений в ЗАО «Круиз»	2	2	0,3 (0,3)*
4.	Модели и методы разработки и принятия управленческих решений	Практическое занятие №5. Ситуация «Полиграфическое предприятие «Форт-пресс»	2	2	0,3 (0,3)*
		Практическое занятие №6. Деловая игра «Применение метода сценариев в процессе разработки управленческих решений»	2 (2)*	2 (2)*	0,7 (0,7)*
5.	Организация процесса разработки управленческого решения	Практическое занятие №7. Принятие управленческих решений на разных уровнях	2 (2)*	2 (2)*	0,3 (0,3)*
		Практическое занятие №8. Ситуация «ЗАО «Нефтехим»	2	2	0,2 (0,2)*

6.	Целевая ориентация управленческих решений	Практическое занятие №9. Ситуация «Bank X»: построение дерева целей»	2	2	0,2 (0,2)*
7.	Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения	Практическое занятие №10. Ситуация «ЗАО «Мебель-Дизайн»	2	2	0,3 (0,3)*
8.	Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	Практическое занятие №11. Ситуация «Компания по производству химических веществ»	2 (2)*	2 (2)*	0,3 (0,3)*
9.	Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Практическое занятие №12. Деловая игра «Оценка рисков организации и разработка мер по их снижению»	2 (2)*	2 (2)*	0,4 (0,4)*
		Практическое занятие №13. Методы и приемы принятия решений в условиях риска	2	2	0,3 (0,3)*
10.	Эффективность управленческих решений	Практическое занятие №14. Ситуация «Компания ОАО «Европак»	2	2	0,5 (0,5)*
		Практическое занятие №15. Оценка последствий управленческих решений	2	2	0,5 (0,5)*
11.	Контроль реализации управленческих решений	Практическое занятие №16. Технология реализации управленческих решений	2	2	0,4 (0,4)*
		Практическое занятие №17. Процесс контроля реализации управленческих решений в организации	2	2	0,3 (0,3)*
12.	Управленческие решения и ответственность	Практическое занятие №18. Ситуация «Ответственность за неудачу»	2	2	0,3 (0,3)*
Итого			36 (8)*	36 (8)*	6 (6)*

() * - занятия, проводимые в интерактивных формах

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

Для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» в научной библиотеке университета имеется достаточное количество учебников и учебных пособий. Кроме этого, для полноты обеспечения самостоятельной работы учебно-методической документацией по данной дисциплине разработано для внутривузовского пользования учебное пособие:

1. Разработка управленческих решений в организациях АПК : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / Кабардино-Балкарский ГАУ ; сост. Д. М. Багова. - Нальчик : КБГАУ, 2021. - 194 с. on-line

На самостоятельную работу при изучении данной дисциплины отводится по очной форме обучения (очно-заочной и заочной формам обучения) соответственно 93 (114 и 160) часов, из них 66 (87 и 156) часов выделяется на самостоятельное изучение отдельных тем (модулей). При самостоятельном изучении отдельных вопросов и тем основными видами самостоятельной работы обучающихся являются: проработка учебников, учебных пособий, учебно-методической литературы и информационно-образовательных ресурсов, конспектирование материалов, подготовка к выполнению практических заданий, к опросу, тестированию, к контрольным балльно-рейтинговым мероприятиям, подготовка к промежуточной аттестации.

На очной форме обучения контроль самостоятельной работы, чаще всего, осуществляется перед началом чтения лекции, выполнения практических заданий, во время проведения балльно-рейтинговых контрольных мероприятий и промежуточной аттестации.

На очно-заочной и заочной формах обучения контроль самостоятельной работы осуществляется во время промежуточной аттестации.

Объем часов, выделяемых для подготовки к промежуточной аттестации (по 27 ч по очной и очно-заочной формам обучения, 4 ч по заочной форме обучения), используется для самостоятельной подготовки обучающихся к экзамену. Данный этап является завершающим при изучении дисциплины и контроль самостоятельной работы осуществляется на промежуточной аттестации.

№ № те м	Тема и вопросы самостоятельной работы студентов	Объем часов			Перечень учебно-методического обеспечения*	Форма самостоятельной работы и контроля
		очно	очно-заочно	заочно		
1.	Тема. Функции решения в методологии и организации процесса управления. 1. Наука об управлении Ф. Тейлора. 2. Принципы управления организацией А. Файоля. 3. Управленческая деятельность в системе управления знаниями организации.	6	7	15	[1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
2.	Тема. Типология управленческих решений. 1. Области возникновения и решений проблем: техническая, биологическая, социальная системы. 2. Существующие подходы к классификации решений.	4	6	10	[1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
3.	Тема. Условия и факторы качества управленческих решений. 1. Взаимосвязь элементов качества управленческого решения. 2. Информационные условия обеспечения качества управленческих решений. 3. Статистические методы контроля качества управленческих решений.	6	8	14	[1]; [2]; [3]; [4]; [5]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
4.	Тема. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений. 1. Модели развития общества: органическая, процессная, неорганическая. 2. Базовые типы моделей: физические, аналоговые и математические. 3. Классификация методов разработки решений по признакам: содержание и тип экспертной информации; этап процесса разработки и принятия решения; тип условий принятия решений; сфера деятельности ЛПР. 4. Свойства критериев оценки альтернатив. 5. Формирование оценочной системы при использовании методов экспертной оценки.	8	9	16	[1]; [2]; [3]; [4]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
5.	Тема. Организация процесса разработки управленческого решения. 1. Формирование информационной базы решения.	7	8	16	[1]; [2]; [3]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям

	2. Определение проблемы и постановка цели управленческого решения. 3. Прогноз будущего состояния среды при реализации решения. 4. Анализ отклонений от поставленных целей. 5. Практическая реализация организации процесса разработки решений.					и к сдаче экзамена
6.	Тема. Целевая ориентация управленческих решений. 1. Разработка целей методом написания сценариев. 2. Декомпозиция целей (построение дерева целей). 3. Количественная оценка целей. 4. Расчет коэффициентов относительной важности.	5	7	12	[1]; [3]; [5]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
7.	Тема. Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения. 1. Творчество и свобода выбора - важные условия генерирования альтернативных решений. 2. Полнота множества вариантов – предпосылка выбора лучшего решения. 3. Математическое описание множества вариантов. 4. Выбор оптимального варианта решения.	5	7	10	[2]; [3]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
8.	Тема. Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. 1. Методы прогнозирования внешней среды. 2. Технология проведения SWOT-анализа. 3. Формальные и неформальные методы прогнозирования внешней и внутренней среды.	4	6	12	[2]; [3]; [7]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
9.	Тема. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 1. Ошибки восприятия ЛПР в ситуациях неопределенности и риска. 2. Оценка риска по лемме Маркова и неравенству Чебышева. 3. Выбор стратегии по критерию максимакса. 4. Выбор решения по критерию Вальда, Сэвиджа, Гурвица.	6	8	15	[1]; [2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
10.	Тема. Эффективность управленческих решений. 1. Трудности, возникающие при определении затрат и результатов управленческой деятельности. 2. Зарубежный опыт обеспечения эффективной реализации принятого решения. 3. Параметры, характеризующие	5	8	12	[1]; [2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена

	результат труда руководителя. 4. Практика оценки труда управленческого персонала.					
11.	Тема. Контроль реализации управленческих решений. 1. Необходимость контроля реализации управленческих решений. 2. Комплекс мер по проведению контроля реализации управленческого решения. 3. Контроль выполнения управленческих решений на международном уровне.	6	7	14	[1]; [2]; [3]; [5]; [6]; [7]; [8]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
12.	Тема. Управленческие решения и ответственность. 1. Ответственность в смысле сознательности. 2. Ответственность в организационно-функциональном смысле. 3. Отрасли права, регулирующие ответственность в управлении.	4	6	10	[1]; [2]; [3]; [7]; [9]	Подготовка к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям и к сдаче экзамена
	Итого	66	87	156		
13.	Подготовка к промежуточной аттестации	27	27	4	[1-9] Конспект лекций	Сдача экзамена
	Всего	93	114	160		

* Перечень учебно-методического обеспечения приведен в разделе 8.

6. Фонд оценочных средств для проведения текущего и промежуточного контроля обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся

№ модуля	Структурированные модули	Коды формируемых компетенций	Этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины
1.	Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.	ОПК-3	1-й рейтинг-контроль. Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита
	Тема 2. Типология управленческих решений		
	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений		
	Тема 4. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений		
2.	Тема 5. Организация процесса разработки управленческого решения	ОПК-3	2-й рейтинг-контроль. Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита
	Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений		
	Тема 7. Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения		
	Тема 8. Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив		
3.	Тема 9. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	ОПК-3	3-й рейтинг-контроль. Рейтинговые контрольные мероприятия (коллоквиумы, тесты) подготовка к выполнению практических заданий и их защита
	Тема 10. Эффективность управленческих решений		
	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений		
	Тема 12. Управленческие решения и ответственность		

6.2. Показатели и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, шкалы и процедуры оценивания при текущем и промежуточном контроле знаний обучающихся

Текущий контроль - это непрерывное отслеживание освоения индикаторов достижения универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций по дисциплине.

Промежуточный контроль проводится с целью оценки усвоения студентами материала крупного модуля или раздела учебной дисциплины. В течение семестра проводится три таких контрольных мероприятий, согласно календарного учебного графика.

Оценка знаний студентов осуществляется в баллах с учетом:

- оценки (текущего контроля) за работу в семестре (оценки за выполнение контрольных заданий, за выполнение и успешную защиту практических заданий, за активное участие в опросе студентов перед началом лекции или в конце ее);
- оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях (ответы на тесты, на контрольные вопросы).

Для определения оценки за работу в семестре и оценки промежуточных знаний на рейтинговых мероприятиях содержательная часть рабочей программы четко структурируется на содержательные модули, из которых формируется три блока (модуля), с периодами изучения равными периодам проведения рейтинг-контроля.

Таким образом, устанавливается объем дисциплины, подлежащей оценке качества усвоения в рамках блоков. При этом каждая контрольная точка оценивается в 20 баллов.

Критериями оценки индикатора достижения компетенций являются уровень освоения обучающимися знаний, умений и навыков, которыми они должны обладать при изучении разделов (модулей) дисциплины.

Согласно этих критериев при разработке шкал оценивания автор руководствуется следующим:

15-20 баллов - студент получает при **высоком** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоения знаний, умений и теоретического материала без пробелов; выполнении всех заданий, предусмотренных учебным планом на высоком качественном уровне; сформировании практических навыков, профессионального применения освоенных знаний;

10-14 баллов - студент получает при **среднем** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и освоении знаний, умений и теоретического материала, когда учебные задания не оценены максимальным числом баллов, и в основном сформированы практические навыки;

до 10 баллов - студент получает при **пороговом** уровне овладения индикаторами достижения компетенций и частично с пробелом освоении знаний, умений и теоретического материала, некачественном выполнении учебных заданий, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, в случаях не сформирования некоторых практических навыков.

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

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

Рабочей программой дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» предусмотрено участие дисциплины в формировании следующей компетенции:

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.

В процессе освоения образовательной программы по направлению 38.03.02 «Менеджмент» компетенция ОПК-3 формируется при изучении дисциплин, прохождении практик и ГИА.

Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы «Менеджмент»

Код компетенции	Дисциплины, практики, ГИА, через которые формируется компетенция (компоненты)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы*
ОПК-3	Б1.О.20 Финансовый менеджмент	4
	Б1.О.29 Разработка и принятие управленческих решений Б2.О.04(П) Производственная практика, научно-исследовательская работа	6
	Б1.О.31 Этика бизнеса и цели устойчивого развития Б3.01 Выполнение и защита выпускной квалификационной работы	8

*Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы определяются семестром изучения дисциплин, прохождения практик и ГИА

7.2. Описание показателей индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Для оценки знаний, умений, навыков и индикаторов достижения компетенций по дисциплине применяется балльно-рейтинговая система контроля и оценки успеваемости студентов. В основу балльно-рейтинговой системы (БРС) положены принципы, в соответствии с которыми формирование рейтинга студента осуществляется в ходе текущего, промежуточного контроля и промежуточной аттестации знаний.

Промежуточная аттестация – экзамен.

При модульной системе основным стимулом к регулярной работе студентов является возможность быть освобожденным от семестрового экзамена (получить его «автоматом»). Для этого студент должен выполнить следующие условия:

- не иметь по промежуточным модулям **0** баллов;
- если студент по итогам текущего рейтинга набрал в семестре **49-54** баллов, то он получает, «автоматом» оценку - «хорошо», **55** и выше «отлично».

Максимальная сумма баллов, которую студент может набрать за семестр, составляет **100** баллов, из которых на текущий и промежуточный контроль отводится **60** баллов. Оставшиеся **40** баллов - это сумма баллов, которую студент может набрать по результатам промежуточной аттестации (экзамен).

Студент, получивший по итогам текущего и промежуточного контроля меньше **45** баллов, не может претендовать на оценку «отлично».

Индикаторы достижения компетенций*

Код и наименование индикатора достижения компетенции, этапы освоения	Планируемые результаты обучения	Соответствие индикатора достижения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания			
		минимальный	пороговый	средний	высокий
		0-59	60-69	70-84	85-100
		Оценка			
		неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
ИД-3опк.3 Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и	Знать: процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих	Не знает процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих	Частично знает процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих	Хорошо знает процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих	Знает на высоком уровне процесс разработки, принятия и реализации решений; условия и факторы, влияющие на качество и эффективность управленческих

	разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям	разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям	решений в разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям	разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям	решений в разных сферах деятельности организации; приемами разработки решений в условиях неопределенности и риска; методами анализа отклонений при реализации решений; инструментами эффективного контроля реализации управленческих решений; способами проведения корректирующих мероприятий по управленческим решениям
--	--	--	--	--	--

**На этапе освоения дисциплины*

Для допуска к экзамену студент должен набрать в ходе текущего и промежуточного контроля не менее **40** баллов. Если эта сумма меньше **30** баллов, то студент не допускается к экзамену. Если эта сумма больше или равна **30**, то путем дополнительного опроса (собеседование, контрольный опрос, тест, реферат) эта сумма может быть повышена до **40** баллов.

На экзамене студент может получить **20-40** баллов. Максимальный балл при каждой повторной пересдаче уменьшается на **10** баллов. Если ответы студента оцениваются суммой баллов менее **20**, то студенту выставляется **0** баллов.

Если по итогам рейтинга студент набирает **40-48** баллов, то он допускается к сдаче экзамена и остальные **20-40** баллов он получает на экзамене.

Студент, набравший по итогам текущего и промежуточного контроля по дисциплине менее 30 баллов, после всех разрешенных отработок может получить оценку не выше «удовлетворительно».

Критерии оценивания результатов обучения

Оценка	Шкала оценивания	Критерии оценивания
Высокий уровень «5» (отлично)	85-100	заслуживает студент, освоивший знания, умения и теоретический материал без пробелов; выполнивший все задания, предусмотренные учебным планом на высоком качественном уровне; практические навыки профессионального применения освоенных знаний сформированы.
Средний уровень «4» (хорошо)	70-84	заслуживает студент, практически полностью освоивший знания, умения и теоретический материал, учебные задания не оценены максимальным числом баллов, в основном сформировал практические навыки.
Пороговый уровень «3» (удовлетворительно)	60-69	заслуживает студент, частично с пробелами освоивший знания, умения и теоретический материал, либо не выполнил учебные задания, либо они оценены числом баллов близким к минимальному, некоторые практические навыки не сформированы.
Минимальный уровень «2» (неудовлетворительно)	0-59	заслуживает студент, не освоивший знания, умения, и теоретический материал, учебные задания не выполнил, практические навыки не сформированы.

7.3. Контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов освоения индикаторов достижения компетенции ИД-3опк.3 в процессе освоения образовательной программы

7.3.1. Тесты для текущего и промежуточного контроля знаний обучающихся

Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления

1. Результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям:

- А. решение;
- Б. идея;
- В. мысль.

2. Решение в общем виде – это:

- А. действия руководителя в рамках своих функций;
- Б. результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям;
- В. распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

3. Отличия управленческого решения от обычного решения, принимаемого в частной жизни:

- А. необходимость следования целям организации;
- Б. разработка альтернативных вариантов;
- В. тяжесть последствий решения;
- Г. специализация труда;
- Д. необходимость разрешения проблем;
- Е. профессионализм.

4. Как процесс управленческое решение – это:

- А. поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения;
- Б. план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение;
- В. действия руководителя в рамках своих функций.

5. Как явление управленческое решение – это:

- А. распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- Б. поиск, группировка и анализ требуемой информации, разработка, утверждение и реализация управленческого решения;
- В. план мероприятий, постановление, устное или письменное распоряжение.

6. Лица, наделенные правом принимать решения или организовывать их реализацию:

- А. субъекты решения;
- Б. объекты решения.

7. Исполнители решений - это:

- А. субъекты решения;
- Б. объекты решения.

8. Свойства, относящиеся к экономическому аспекту управленческих решений:

- А. эффективность использования всех видов ресурсов;
- Б. учет инновационной готовности персонала;
- В. материальная заинтересованность персонала;
- Г. обоснованность управленческих решений;
- Д. качество трудовой деятельности;
- Е. максимизация экономического эффекта.

9. Свойства, относящиеся к социальному аспекту управленческих решений:

- А. оценка социально-психологического климата;

- Б. неформальная структура рабочих групп;
- В. качество трудовой деятельности;
- Г. локализация и устранение конфликтов;
- Д. развитие системы участия в управлении;
- Е. внепроизводственная деятельность неформальных групп.

10. Свойства, относящиеся к организационному аспекту управленческих решений:

- А. делегирование полномочий;
- Б. локализация и устранение конфликтов;
- В. разделение труда;
- Г. распределение ответственности за выполнение принятого решения;
- Д. формирование корпоративной культуры;
- Е. структуризация функций управления.

11. Функции управленческого решения по видам специализации административной деятельности:

- А. установление целей развития предприятия;
- Б. разработка стратегии развития;
- В. анализ внешней и внутренней среды;
- Г. планирование деятельности по достижению поставленных целей;
- Д. мотивация разработчиков и исполнителей;
- Е. выделение проблем.

12. Функции управленческого решения как определенного вида интеллектуальной деятельности:

- А. координация процесса разработки и реализации решения;
- Б. разработка стратегии развития;
- В. принятие решения;
- Г. выбор наилучшего варианта;
- Д. исполнение решения;
- Е. контроль.

Тема 2. Типология управленческих решений

1. Решения по объекту управления:

- А. всеобщие;
- Б. единичные;
- В. особенные;
- Г. конкретные.

2. Решения по субъекту управления:

- А. государственных органов управления;
- Б. местных органов управления;
- В. для одного человека;
- Г. общественных организаций;
- Д. органов управления хозяйственных организаций;
- Е. для фирмы.

3. Решения по цели управления:

- А. всеобщие;
- Б. стабилизационные;
- В. стратегические;
- Г. тактические;
- Д. оперативные.

4. Решения по адресности:

- А. всеобщие;
- Б. общие;
- В. конкретные;

Г. единичные.

5. Решения по характеру предусмотренных действий:

А. корректирующие;

Б. адаптирующие;

В. стабилизирующие;

Г. структурирующие.

6. Решения по характеру процесса принятия решений:

А. иррациональные;

Б. интуитивные;

В. основанные на опыте;

Г. основанные на суждениях;

Д. рациональные.

7. Решения по частоте их принятия:

А. единовременные;

Б. циклические;

В. разовые;

Г. постоянные;

Д. частые.

8. Решения по времени наступления последствий для объекта управления:

А. среднесрочные;

Б. стратегические;

В. перспективные;

Г. текущие;

Д. краткосрочные;

Е. оперативные;

Ж. стабилизационные.

9. Решения по числу субъектов, влияющих на их принятие:

А. определяющие;

Б. конкурентные;

В. адаптирующие;

Г. индивидуальные;

Д. групповые.

10. Решения по технологии разработки:

А. организационные;

Б. технические;

В. программные;

Г. компромиссы.

11. Решения по степени подчиненности:

А. добровольные;

Б. самостоятельные;

В. корпоративные;

Г. вынужденные.

12. Решения по методам разработки:

А. количественные;

Б. качественные;

В. эвристические;

Г. аналитические.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

1. Степень удовлетворения результатами решения непосредственно лица, принимающего решение, собственников организации и потребителей продукции организации представляет собой:

А. эффективность управленческого решения;

- Б. качество управленческого решения;
- В. актуальность управленческого решения.

2. Любое управленческое решение зависит от ряда факторов:

- А. качество исходной информации;
- Б. оптимальный или рациональный характер разрабатываемого решения;
- В. служебное положение руководителя и объем его полномочий, прав и обязанностей;
- Г. наличие достаточного объема ресурсов для исполнения решения;
- Д. актуальность решения для организации;
- Е. соответствие принимаемого решения механизмам управления организации и принятым методам управления;
- Ж. квалификация руководителя и исполнителей.

3. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений и их эффективность:

- А. личностные оценки руководителя;
- Б. культурные различия;
- В. качество исходной информации;
- Г. информационные ограничения;
- Д. временные ограничения;
- Е. поведенческие ограничения;
- Ж. характер решения;
- З. среда принятия решения.

4. Для обеспечения качества управленческих решений необходима информация трех видов:

- А. подсознательная, или интуитивная информация;
- Б. предметная информация;
- В. количественная информация;
- Г. качественная информация;
- Д. формальные статистические данные.

5. Организационный аспект качества управленческого решения:

- А. определяется соответствием решения принятым в организации правилам поведения, традициям;
- Б. регулируется инструкциями, принятыми в компании;
- В. определяется оценкой эффективности реализованного решения.

6. Экономический аспект качества управленческого решения:

- А. регулируется инструкциями, принятыми в организации;
- Б. определяется соответствием решения программе национального развития;
- В. определяется оценкой экономической эффективности реализованного решения.

7. Показатели качества управленческих решений, разработка и принятие которых осуществляются менеджерами среднего звена управления:

- А. доля решений, реализованных с допустимым отклонением от ожидаемого результата;
- Б. доля решений, реализованных в установленные сроки;
- В. доля самостоятельно разработанных и реализованных решений;
- Г. количество нарушений трудовой дисциплины подчиненными;
- Д. доля решений, принятых коллегиально;
- Е. доля решений, разработанных с привлечением экспертов;
- Ж. доля времени на разработку решения в общем времени разработки и исполнения решения.

8. Показатели качества управленческих решений, разработка и принятие которых осуществляются руководителями высшего звена управления:

- А. доля реализованных решений;

- Б. доля решений, разработанных с привлечением экспертов;
- В. доля решений, реализованных с допустимым отклонением от ожидаемого результата;
- Г. доля импульсивных решений;
- Д. доля времени на разработку решения в общем времени разработки и исполнения решения;
- Е. доля рискованных решений, реализованных с положительным результатом;
- Ж. увеличение доли рынка.

Тема 4. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений

1. Базовые типы моделей:

- А. имитационные;
- Б. математические;
- В. физические;
- Г. статистические;
- Д. аналоговые.

2. Модели, выделяемые по общему целевому назначению:

- А. балансовые;
- Б. теоретико-аналитические;
- В. оптимизационные;
- Г. прикладные.

3. Модели, применяемые для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его хода в будущем:

- А. нормативные;
- Б. оптимизационные;
- В. дескриптивные.

4. Модели, применяемые для управления процессом принятия решений, для формирования его сущностных элементов и его развития:

- А. нормативные;
- Б. дескриптивные;
- В. оптимизационные.

5. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений:

- А. статистические методы;
- Б. методы ситуационного анализа;
- В. методы моделирования;
- Г. аналитические методы.

6. Методы ситуационного анализа:

- А. двухтуровое анкетирование;
- Б. факторный анализ;
- В. синектика;
- Г. «дерево целей»;
- Д. кейс-метод;
- Е. «мозговая атака»;
- Ж. многомерное шкалирование.

7. Модели, позволяющие определить наиболее важные факторы в ситуации принятия решений в условиях конкурентной борьбы:

- А. модели теории игр;
- Б. модели теории массового обслуживания;
<ли>В. модели управления запасами.

8. Основные этапы морфологического анализа:

- А. формирование морфологической модели в виде матрицы;
- Б. определение характеристик объекта или задач;

- В. индивидуальная подготовка анализа;
- Г. определение разновидностей реализации задач;
- Д. получение комбинаций элементов матрицы;
- Е. анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации;
- Ж. обработка данных и оценка результатов анализа.

9. Этапы построения дерева целей:

- А. определяются весовые коэффициенты для каждого элемента на каждом уровне дерева по принятому критерию;
- Б. идентифицируются цели, концепции по исследуемым проблемам и технические возможности развития для отдельных компонентов функциональных подсистем, а также для систем в целом;
- В. оценивается степень согласованности мнений экспертов;
- Г. формулируются критерии для оценки значимости элементов на каждом уровне;
- Д. определяется обобщенное мнение группы экспертов об относительной важности каждой задачи в рассматриваемой проблеме.

10. Метод, позволяющий проводить максимально возможный учет переменных, характеризующих объект и взаимосвязи между ними:

- А. метод факторного анализа;
- Б. метод интерполяции;
- В. метод спектрального анализа.

Тема 5. Организация процесса разработки управленческого решения

1. Ключевые навыки, характерные для рутинного уровня принятия решений:

- А. постановка целей;
- Б. неукоснительное следование процедуре;
- В. разумная оценка ситуации;
- Г. идентификация проблем;
- Д. гуманное лидерство;
- Е. контроль / мотивация.

2. Ключевые навыки, характерные для селективного уровня принятия решений:

- А. постановка целей;
- Б. планирование;
- В. разумная оценка ситуации;
- Г. анализ / развитие;
- Д. контроль / мотивация;
- Е. анализ информации.

3. Ключевые навыки, характерные для адаптационного уровня принятия решений:

- А. идентификация проблем;
- Б. творческое управление;
- В. систематизированное решение проблем;
- Г. системное развитие;
- Д. создание рабочих групп;
- Е. анализ возможного риска.

4. Ключевые навыки, характерные для инновационного уровня принятия решений:

- А. создание рабочих групп;
- Б. творческое управление;
- В. стратегическое планирование;
- Г. системное развитие;
- Д. планирование.

5. Принципы принятия управленческих решений:

- А. коллективность;
- Б. консенсус;
- В. большинство;
- Г. единоначалие;
- Д. единогласие;
- Е. компромисс;
- Ж. равенство.

6. Последовательность применения средств и методов для решения проблемы:

- А. процесс принятия решения;
- Б. технология принятия решений;
- В. алгоритм разработки решений.

7. Требования к организации процесса разработки и принятия решений:

- А. технология разработки решения должна включать качественные и количественные методы исследования;
- Б. соблюдение принципов пропорциональности, непрерывности, параллельности, прямооточности, автоматичности, ритмичности, специализации;
- В. наличие параметров для внешнего и внутреннего контроля выполнения решения;
- Г. цель решения не должна противоречить целям организации;
- Д. состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация, должно охватывать все аспекты проблемной ситуации;
- Е. число альтернативных вариантов решения должно быть не менее двух;
- Ж. решение должно разрабатываться на том уровне управления, где имеется достаточно информационных ресурсов и полномочий для принятия подобных решений.

8. Общие ограничения при принятии управленческого решения:

- А. финансовые ограничения;
- Б. ограничения научно-технического прогресса;
- В. ограничения несоответствия;
- Г. правовые и морально-этические ограничения;
- Д. информационные ограничения;
- Е. кадровые ограничения;
- Ж. рыночные ограничения;
- З. временные ограничения;
- И. ограничения полномочий.

9. Различают три типа проблем:

- А. структурированные;
- Б. неструктурированные;
- В. среднеструктурированные;
- Г. хорошо структурированные;
- Д. слабоструктурированные.

10. Характерные черты хорошо структурированных проблем:

- А. временной период ограничен;
- Б. имеется широкий диапазон альтернатив;
- В. ясная цель, альтернативные решения;
- Г. очевиден критерий эффективности;
- Д. большая размерность пространства решений;
- Е. определены взаимосвязи, которые могут быть выражены количественно.

11. Особенности неструктурированных проблем:

- А. ограниченный временной период;
- Б. динамично изменяющиеся данные и знания;
- В. ошибочность, неоднозначность, неполнота и противоречивость исходных

данных;

Г. большая размерность пространства решений;

Д. ошибочность, неоднозначность, неполнота и противоречивость информации о проблемной ситуации;

Е. принимаемые решения относятся к будущему, а цели не могут быть выражены точно определенной целевой функцией.

12. Методы, применяемые для структурирования проблемной ситуации:

А. определение компонентов;

Б. анализ взаимосвязанных областей решения;

В. матрица взаимодействия;

Г. сеть взаимодействия;

Д. трансформация системы;

Е. матрица тестирования критериев;

Ж. классификация информации;

З. контрольный листок.

Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений

1. Цель управленческого решения как процесс:

А. представляет собой документы, мотивирующие определенные действия, например, приказы, распоряжения, план развития подразделения;

Б. предполагает определение направлений развития организации;

В. отражает содержание определенного вида деятельности по достижению общей цели организации.

2. Цель управленческого решения как явление:

А. предполагает определение направлений развития организации;

Б. представляет собой документы, мотивирующие определенные действия, например, приказы, распоряжения, план развития подразделения;

В. отражает содержание определенного вида деятельности по достижению общей цели организации.

3. Функции целей:

А. шкала принятия решений;

Б. критерий принятия решений;

В. инициатива;

Г. источник информации;

Д. инструмент управления;

Е. инструмент координирования;

Ж. инструмент контроля.

4. Свойства целей:

А. недостижимость абсолютных значений;

Б. относительная важность;

В. суперзависимость;

Г. системность;

Д. иерархия (соподчиненность);

Е. конкретность;

Ж. обратное преобразование;

З. развертываемость.

5. Свойство целей, означающее взаимное влияние целей друг на друга:

А. суперзависимость;

Б. относительная важность;

В. иерархия (соподчиненность).

6. Свойство целей, состоящее в том, что цели подсистем вышестоящего уровня обуславливают цели подсистем нижестоящего уровня:

А. взаимная полезность;

- Б. соподчиненность;
- В. соотносительная важность.

7. Цели по способу выражения:

- А. дифференцированные;
- Б. количественные;
- В. качественные;
- Г. комбинированные.

8. Цели по количеству переменных:

- А. одномерные;
- Б. с определенным числом переменных;
- В. многомерные;
- Г. с неопределенным числом переменных.

9. Цели по предмету:

- А. цели, направленные на повышение производительности труда;
- Б. цели, направленные на социальный результат;
- В. цели, направленные на общий результат организации;
- Г. цели, направленные на производственный результат;
- Д. цели, направленные на совершенствование технологии производства продукции.

10. Цели по взаимному соотношению:

- А. конкурирующие;
- Б. идентичные;
- В. антагонистические;
- Г. взаимосвязанные;
- Д. комплиментарные;
- Е. индифферентные;
- Ж. взаимоисключающие.

11. Цели по временному интервалу:

- А. оперативные;
- Б. долгосрочные;
- В. краткосрочные;
- Г. тактические;
- Д. среднесрочные;
- Е. стратегические.

12. Типы организационных целей:

- А. стратегические;
- Б. официальные;
- В. оперативные;
- Г. операционные;
- Д. стабилизационные.

Тема 7. Анализ альтернатив действий и выбор оптимального варианта решения

1. Выбор альтернативы – это:

- А. выбор направления решения;
- Б. выбор способа реализации решения;
- В. выбор между взаимоисключающими возможностями.

2. Выбор варианта – это:

- А. выбор направления решения;
- Б. выбор способа реализации выбранной альтернативы;
- В. выбор между взаимоисключающими возможностями.

3. Альтернатива управленческого решения – это:

- А. вариант достижения цели (решения проблемы), подлежащий сопоставлению с другими вариантами по определенному набору показателей (ограничений и критериев);

Б. выбор наиболее эффективного решения для организации;
В. каждая из исключаяющих друг друга возможностей, необходимость выбора между взаимоисключающими возможностями.

4. Методы разработки альтернатив действий:

- А. дерево решений (вариантов);
- Б. матричное структурирование проблем;
- В. стратегии ответных действий;
- Г. составление списков альтернатив;
- Д. морфологическая комбинационная таблица;
- Е. метод назначения коэффициентов веса;
- Ж. математическое описание множества вариантов;
- З. причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы);
- И. методы контрольных вопросов и инверсии.

5. Четыре вида ответных действий (решений) на отрицательные факторы, порождающие проблемы

- А. уход из данной ситуации;
- Б. пересмотр и корректировка целей;
- В. устранение причин;
- Г. изменение характера причин;
- Д. избежание риска;
- Е. нахождение лучшего способа приспособления к внешней среде.

6. Методы коллективного поиска вариантов решений:

- А. диаграмма сродства;
- Б. опрашивание экспертов;
- В. мозговой штурм;
- Г. дерево решений (вариантов);
- Д. синектический метод генерирования идей;
- Е. причинно-следственная диаграмма.

7. При использовании синектического метода генерирования идей выделяются четыре вида аналогий:

- А. символические;
- Б. фантастические;
- В. коллективные;
- Г. прямые;
- Д. личные;
- Е. обратные.

Тема 8. Анализ внешней и внутренней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

1. Элементы ближнего кольца окружения организации:

- А. покупатели и заказчики;
- Б. местные традиции и обычаи;
- В. поставщики и подрядчики;
- Г. финансово-кредитные учреждения;
- Д. экологическая обстановка;
- Е. государственные контролирующие органы.

2. Элементы дальнего кольца окружения организации:

- А. политическая обстановка в стране и мире;
- Б. действующая система налогообложения;
- В. общая экономическая обстановка в отрасли, стране и мире;
- Г. покупатели и заказчики;
- Д. экологическая обстановка;
- Е. влияние природных сил;

- Ж. государственные контролирующие органы;
- З. социальное развитие населения;
- И. система ценностей и их приоритеты в обществе;
- К. местные традиции и обычаи.

3. Характеристики, которые могут быть проконтролированы руководителем предприятия и на которые он может оказать воздействие:

- А. сильные и слабые стороны организации;
- Б. возможности и угрозы.

4. Характеристики, которые находятся вне контроля предприятия и могут повлиять на результат в будущем:

- А. сильные и слабые стороны организации;
- Б. возможности и угрозы.

5. Сильные и слабые стороны указываются:

- А. относительно всех конкурентов;
- Б. относительно конкретного анализируемого предприятия.

6. Возможности и угрозы указываются:

- А. относительно всех конкурентов;
- Б. относительно конкретного анализируемого предприятия.

Тема 9. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска

1. Типы неопределенности:

- А. профессиональная;
- Б. ситуационная;
- В. количественная;
- Г. системная;
- Д. качественная;
- Е. комплексная.

2. Возможная опасность потерь, вытекающая из специфики тех или иных явлений природы и видов человеческой деятельности – это:

- А. риск;
- Б. упущенная выгода;
- В. убыток.

3. Риски в зависимости от возможного экономического результата решения:

- А. риски с положительным результатом;
- Б. риски с отрицательным результатом;
- В. чистые риски;
- Г. спекулятивные риски.

4. Риски, означающие возможность получения отрицательного (ущерб, убыток) или нулевого результата:

- А. спекулятивные риски;
- Б. критические риски;
- В. чистые риски.

5. Риски, выражающиеся в возможности получения как отрицательного, так и положительного результата:

- А. спекулятивные риски;
- Б. чистые риски;
- В. допустимые риски.

6. Группы рисков в зависимости от источника их возникновения:

- А. политические риски;
- Б. коммерческие риски;
- В. производственные риски;
- Г. природные риски;

- Д. экологические риски;
- Е. транспортные риски;
- Ж. спекулятивные риски.

7. Категории коммерческих рисков по структурному признаку:

- А. инвестиционный риск;
- Б. финансовый риск;
- В. имущественный риск;
- Г. производственный риск;
- Д. торговый риск;
- Е. валютный риск.

8. Риски в зависимости от размера ожидаемых потерь:

- А. катастрофические риски;
- Б. допустимые риски;
- В. критические риски;
- Г. средние риски;
- Д. чистые риски.

9. Риски, связанные с непредвиденными изменениями, которые могут привести как к выигрышу, так и к потерям:

- А. динамические риски;
- Б. статические риски;
- В. спекулятивные риски.

10. Риски, связанные с потерями реальных активов и доходов организации по причине ее бездействия:

- А. чистые риски;
- Б. статические риски;
- В. динамические риски.

11. В качестве приемов расчета объективной вероятности риска могут быть использованы:

- А. неравенство Чебышева;
- Б. критерий Гурвица;
- В. лемма Маркова;
- Г. критерий Сэвиджа.

12. Основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений:

- А. снижение риска;
- Б. лимитирование риска;
- В. страхование риска;
- Г. избежание риска;
- Д. удержание риска;
- Е. передача риска.

Тема 10. Эффективность управленческих решений

1. Организационная эффективность управленческого решения характеризует:

- А. процесс достижения целей функционирования и развития организации;
- Б. соотношение эффекта, полученного в результате реализации конкретного управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию;
- В. соответствие решения нравственным нормам поведения людей, как работающих в организации, так и вне ее.

2. Экономическая эффективность при разработке управленческого решения - это:

- А. факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
- Б. соотношение эффекта, полученного в результате реализации конкретного

управленческого решения, и затрат на его разработку и реализацию;

В. факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.

3. Социальная эффективность управленческого решения рассматривается как:

А. соответствие различных видов деятельности организации интересам сотрудников и других заинтересованных лиц;

Б. процесс удовлетворения потребности работника и других заинтересованных лиц в любви, семье, свободном времени, комфортных условиях труда;

В. соответствие решения нравственным нормам поведения людей, как работающих в организации, так и вне ее.

4. Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом основана на:

А. расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части затрат, связанных с разработкой управленческого решения;

Б. использовании расчетных данных, характеризующих выбор наиболее эффективного решения из нескольких альтернативных;

В. сопоставлении фактического эффекта от управленческого решения к величине эффекта, принятого в стандартах и нормах.

5. Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам основана на:

А. использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;

Б. оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;

В. расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.

6. Оценка экономической эффективности управленческого решения по непосредственным результатам основана на:

А. оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;

Б. расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;

В. использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство.

7. Условия, при которых решение считается эффективным:

А. осуществимость;

Б. своевременность;

В. гибкость;

Г. экономичность;

Д. обоснованность;

Е. надежность.

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений

1. Основные этапы реализации решения:

А. формирование информационной базы решения;

Б. составление плана;

В. реализация плана решения;

Г. разработка альтернативных вариантов решения проблемы;

Д. контроль за выполнением решения;

Е. оценка результатов реализации решения.

2. Технологии реализации решения:

А. регламентная;

- Б. инициативно-целевая;
- В. инновационная;
- Г. традиционная;
- Д. программно-целевая.

3. Основные условия реализации инициативно-целевой технологии:

- А. ориентировочное время достижения цели - свыше 1 года;
- Б. высокая ответственность членов коллектива и примерно равный профессионализм;
- В. небольшой размер коллектива;
- Г. возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов;
- Д. время выполнения задания не должно превышать одного месяца со дня его выдачи;
- Е. комфортный климат в коллективе.

4. Основные условия реализации регламентной технологии:

- А. большой штат исполнителей;
- Б. ориентировочное время достижения цели - свыше 1 года;
- В. инновационный и длительный характер разработок;
- Г. возможно существенное и непрогнозируемое ограничение ресурсов;
- Д. небольшой размер коллектива;
- Е. высокая ответственность членов коллектива и примерно равный профессионализм.

5. При инициативно-целевой технологии:

- А. цель может быть не достигнута по каким-либо причинам, может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, может быть достигнута за пределами установленного срока;
- Б. цель будет обязательно достигнута, но в сроки, заранее трудно определимые;
- В. достижение цели с высокой степенью вероятности гарантируется.

6. При регламентной технологии управления:

- А. достижение цели с высокой степенью вероятности гарантируется;
- Б. цель будет обязательно достигнута, но в сроки, заранее трудно определимые;
- В. цель может быть не достигнута по каким-либо причинам, может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, может быть достигнута за пределами установленного срока.

7. При программно-целевой технологии управления:

- А. цель может быть не достигнута по каким-либо причинам, может быть достигнута в предусмотренные сроки или раньше, может быть достигнута за пределами установленного срока;
- Б. цель будет обязательно достигнута, но в сроки, заранее трудно определимые;
- В. достижение цели с высокой степенью вероятности гарантируется.

8. Причины, обуславливающие необходимость контроля реализации управленческих решений:

- А. неопределенность, которая присуща любому управленческому решению, выполнение которого предполагается в будущем;
- Б. необходимость проверки обоснованности параметров;
- В. предупреждение возникновения кризисной ситуации;
- Г. установление осмысленных стандартов, воспринимаемых сотрудниками;
- Д. поддержание успеха.

9. Функция контроля, состоящая в выявлении фактического состояния дел по выполнению принятого решения:

- А. диагностическая;
- Б. ориентирующая;
- В. стимулирующая.

10. Функция контроля, направленная на указание тех проблем, которые в данный момент заслуживают наибольшего внимания:

- А. распространение передового опыта;
- Б. ориентирующая;
- В. диагностическая.

11. Функция контроля, проявляющаяся в выявлении и вовлечении в работу всех неиспользованных резервов:

- А. корректирующая;
- Б. ориентирующая;
- В. стимулирующая.

12. По виду объекта контроля выделяют контроль:

- А. объектов производственной сферы;
- Б. объектов непроизводственной сферы;
- В. объектов внешней среды;
- Г. объектов внутренней среды;
- Д. информации.

13. Четыре подхода к реализации системы анализа отклонений при реализации решения:

- А. стратегический подход к анализу отклонений;
- Б. анализ отклонений, ориентированный на последующие управленческие решения;
- В. анализ причин возникновения проблемы;
- Г. простой анализ отклонений, ориентированный на корректировку реализации данного решения;
- Д. анализ ресурсов, необходимых для корректировки реализации решения;
- Е. анализ отклонений в условиях неопределенности.

Тема 12. Управленческие решения и ответственность

1. Ответственность в смысле сознательности – это:

- А. персональная ответственность, находящаяся во взаимосвязи с восприятием передаваемых заданий и использованием компетенции;
- Б. готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается решение;
- В. персональная ответственность за последствия действий и ошибки, готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение.

2. Ответственность в смысле готовности отвечать за последствия – это:

- А. персональная ответственность за последствия действий и ошибки, готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение;
- Б. персональная ответственность, находящаяся во взаимосвязи с восприятием передаваемых заданий и использованием компетенции;
- В. готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается решение.

3. Ответственность в организационно-функциональном смысле – это:

- А. готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается решение;
- Б. персональная ответственность за последствия действий и ошибки, готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение;
- В. персональная ответственность, находящаяся во взаимосвязи с восприятием передаваемых заданий и использованием компетенции.

4. По уровню субъекта (социальной организации) различают ответственность:

- А. личную;
- Б. административную;
- В. государства, общества;
- Г. социальной группы, класса, коллектива;

Д. подразделения.

5. Юридическая ответственность носит характер:

- А. государственной ответственности;
- Б. уголовной ответственности;
- В. гражданской ответственности;
- Г. административной ответственности.

6. Виды внутрифирменной ответственности:

- А. экономическая;
- Б. административная;
- В. юридическая;
- Г. социальная.

7. Виды внешней ответственности:

- А. моральная;
- Б. юридическая;
- В. административная;
- Г. социальная;
- Д. экономическая.

7.3.2. Задания для подготовки к балльно-рейтинговым контрольным мероприятиям

1-й рейтинг-контроль

1. Развитие научной мысли об управлении и управленческих решениях.
2. Школы и подходы в науке об управлении и управленческих решениях.
3. Природа и сущность решений.
4. Содержание и функции управленческого решения.
5. Виды проблем и способы их решения.
6. Классификация управленческих решений.
7. Требования к управленческим решениям.
8. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
9. Обеспечение качества управленческих решений.
10. Контроль качества управленческих решений.
11. Виды моделей, применяемых для разработки решений.
12. Элементы моделей и предъявляемые к ним требования.
13. Моделирование управления в организации.
14. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
15. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
16. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.
17. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.

2-й рейтинг-контроль

1. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений.
2. Требования к организации процесса разработки решений.
3. Этапы процесса разработки и реализации управленческих решений.
4. Цели решения и требования к их определению.
5. Функции и свойства целей.
6. Классификация целей.
7. Факторы и условия, влияющие на формирование и оценку альтернатив.
8. Методы анализа альтернатив решений.
9. Выбор оптимального варианта решения.
10. Элементы внешней среды организации.
11. Анализ элементов внутренней среды организации.
12. Методы прогнозирования внешней среды.

3-й рейтинг-контроль

1. Понятие и виды неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
2. Природа и разновидности рисков.
3. Оценка риска.
4. Управление рисками при принятии управленческих решений.
5. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
6. Управленческое поведение в условиях неопределенности и риска.
7. Понятие и виды эффективности управленческих решений.
8. Система оценки эффективности деятельности руководящих работников.
9. Этапы и технологии реализации управленческих решений.
10. Содержание и виды контроля реализации решений.
11. Процесс контроля реализации управленческих решений.
12. Методы анализа отклонений при реализации решений.
13. Инструменты и характеристики контроля реализации управленческих решений.
14. Понятие и виды ответственности.
15. Профессиональная ответственность при принятии решений.

7.3.3. Перечень вопросов, выносимых на промежуточную аттестацию

1. Развитие научной мысли об управлении и управленческих решениях.
2. Школы в науке об управлении и управленческих решениях.
3. Основные подходы к разработке управленческих решений.
4. Природа и сущность решений.
5. Содержание и функции управленческого решения.
6. Виды проблем и способы их решения.
7. Классификация управленческих решений.
8. Требования к управленческим решениям.
9. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
10. Обеспечение качества управленческих решений.
11. Контроль качества управленческих решений.
12. Содержание и классификация методов, используемых в процессе разработки и принятия управленческих решений.
13. Виды моделей, применяемых для разработки решений.
14. Элементы моделей и предъявляемые к ним требования.
15. Моделирование управления в организации.
16. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
17. Методы ситуационного анализа, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
18. «Кейс-метод» при разработке управленческих решений.
19. Метод «мозговой атаки» при разработке управленческих решений.
20. Двухтуровое анкетирование при разработке управленческих решений.
21. Факторный анализ при разработке управленческих решений.
22. Многомерное шкалирование при разработке управленческих решений.
23. Методы моделирования, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений.
24. Модели теории игр при разработке управленческих решений.
25. Модели теории массового обслуживания при разработке управленческих решений.
26. Модели управления запасами при разработке управленческих решений.
27. Имитационное моделирование при разработке управленческих решений.

28. Методы, применяемые на этапе определения альтернатив.
29. Методы, применяемые на этапе оценки альтернатив.
30. Методы многокритериальной оценки альтернатив решений.
31. Методы экспертной оценки альтернатив решений.
32. Методы прогнозирования, применяемые в процессе разработки управленческих решений.
33. Методы, применяемые на этапе выбора, реализации решения и оценки результата.
34. Методы компенсации, применяемые на этапе оценки альтернатив.
35. Экономический анализ при разработке управленческих решений.
36. Оптимальное линейное программирование при разработке управленческих решений.
37. Морфологический анализ при разработке управленческих решений.
38. Методы ассоциаций и аналогий при разработке управленческих решений.
39. Прямые методы при разработке управленческих решений.
40. Методы получения количественных экспертных оценок при разработке управленческих решений.
41. Методы получения качественных экспертных оценок при разработке управленческих решений.
42. Экспертные методы прогнозирования при разработке управленческих решений.
43. Фактографические методы прогнозирования при разработке управленческих решений.
44. Комбинированные методы прогнозирования при разработке управленческих решений.
45. Метод функционально-стоимостного анализа при разработке управленческих решений.
46. Метод цепных подстановок при разработке управленческих решений.
47. Метод причинно-следственного анализа при разработке управленческих решений.
48. Методы коллективного поиска вариантов решений при разработке альтернатив действий.
49. Уровни и принципы разработки и принятия управленческих решений.
50. Требования к организации процесса разработки решений.
51. Этапы процесса разработки и реализации управленческих решений.
52. Цели решения и требования к их определению.
53. Функции и свойства целей разработки управленческих решений.
54. Классификация целей в процессе разработки управленческих решений.
55. Факторы и условия, влияющие на формирование и оценку альтернатив.
56. Методы анализа альтернатив решений.
57. Выбор оптимального варианта решения.
58. Элементы внешней среды организации.
59. Анализ элементов внутренней среды организации.
60. Методы прогнозирования внешней среды.
61. Понятие и виды неопределенности при разработке и принятии управленческих решений.
62. Природа и разновидности рисков.
63. Оценка риска в процессе принятия управленческих решений.
64. Управление рисками при принятии управленческих решений.
65. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
66. Управленческое поведение в условиях неопределенности и риска.
67. Понятие и виды эффективности управленческих решений.

68. Система оценки эффективности деятельности руководящих работников.
69. Этапы и технологии реализации управленческих решений.
70. Содержание и виды контроля реализации решений.
71. Процесс контроля реализации управленческих решений.
72. Методы анализа отклонений при реализации решений.
73. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
74. Понятие и виды ответственности за разработку и реализацию управленческих решений.
75. Профессиональная ответственность при принятии решений.

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

Методическими материалами, определяющими процедуру оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих индикаторы достижений компетенций, являются внутривузовские локальные нормативные акты: «Положение о балльно-рейтинговой системе контроля и оценки успеваемости студентов» и «Положение о промежуточной аттестации обучающихся».

График проведения рейтинговых контрольных мероприятий и даты проведения промежуточной аттестации по курсам и семестрам отражены в утвержденных проректором по УР календарных учебных графиках и расписаниях промежуточной аттестации по направлению подготовки, которые размещаются на информационных стендах факультетов и на сайте университета в установленные сроки.

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная литература:

1. Захарова, Ю. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. - Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. - 99 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/144870>
2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. - Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>
3. Чашегорова, Н. А. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебно-методическое пособие / Н. А. Чашегорова, С. М. Абрамов, Н. В. Зотеева. - Екатеринбург : УГГУ, 2023. - 88 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/453635>

Дополнительная литература:

4. Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - М. : Дашков и К°, 2023. - 494 с. : ил., табл. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923>
5. Ильченко, Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова. - 2-е изд., испр. и доп. - Курган : КГУ, 2019. - 132 с. - URL: <https://e.lanbook.com/book/177980>
6. Кужева, С. Н. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко. - Омск : Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского (ОмГУ), 2021. - 126 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688737>

7. Разработка управленческих решений в организациях АПК : учебное пособие для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» всех форм обучения / Кабардино-Балкарский ГАУ ; сост. Д. М. Багова. - Нальчик : КБГАУ, 2021. - 194 с. on-line

8. Шамалова, Е. В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации [Электронный ресурс] : учебное пособие / Е. В. Шамалова, М. И. Глухова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 96 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>

9. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - М. : Дашков и К°, 2016. - 324 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

9. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- **ЭБС «Издательства Лань»**
Коллекция «Единая профессиональная база знаний для аграрных вузов»
ООО «Издательство Лань».
Лицензионный договор № 003/2025-44ФЗ от 22.05.25 г сроком на 1 год
<http://e.lanbook.com/>
- **Сетевая электронная библиотека**
ООО «ЭБС ЛАНЬ»
Договор № СЭБ НВ-164 от 17.12.2019 г. – бессрочный
<http://e.lanbook.com/>
<http://seb.e.lanbook.com/>
- **ЭБС «Университетская библиотека online». Базовая часть**
ООО «Директ-Медиа»
Контракт № 51-04/2025 от 22.05.2025 г сроком на 1 год
<http://biblioclub.ru>
- **Научная электронная библиотека e-LIBRARY.RU (SCIENCE INDEX)**
ООО Научная электронная библиотека.
Лицензионный договор № SIO-2114/2025 от 06.05.2025 сроком на 1 год
<http://elibrary.ru>

Гарант

ООО «Гарант-КБР» Договор № 305-2025Г. от 09.01.2025 г. сроком на 1 год

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

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

На лекциях студенту рекомендуется внимательно слушать учебный материал, записывать основные моменты, идеи, пытаться сразу понять главные положения темы, а если что не ясно – делать соответствующие пометки. После лекции во внеурочное время целесообразно прочитать записанный материал с целью его усвоения и выяснения непонятных вопросов.

Для подготовки и выполнения практических заданий студенту следует завести отдельную тетрадь. Студент должен тщательно готовиться к практическим занятиям путем проработки теоретических положений по теме занятия из конспекта лекции, рекомендуемых учебников, учебных пособий, дополнительной литературы, интернет-источников.

Выполнение и защита практических заданий, приходящихся на каждый промежуточный рубеж, оценивается в 10 баллов (за три точки - 30 баллов).

Раздел «Самостоятельная работа» информирует обучающихся, какие вопросы раздела (модуля) выносятся на самостоятельное изучение, об их учебно-методическом обеспечении (учебники, учебные пособия, методические указания, рекомендуемые страницы и т.д.). Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Самостоятельная работа студента над усвоением учебного материала по учебной дисциплине может выполняться в библиотеке университета, учебных кабинетах, компьютерных классах, а также в домашних условиях. Содержание самостоятельной работы студента определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя.

Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций;
- выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;
- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа во внеаудиторное время может состоять из:

- повторения лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- проведения самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов.

Степень усвояемости вопросов самостоятельной работы определяется при текущем и промежуточном контроле и при промежуточной аттестации.

Студенты очно-заочной и заочной форм обучения, после окончания предыдущей сессии, знакомятся с целями и задачами изучения дисциплины, с перечнем вопросов, которые они должны изучать для формирования индикаторов достижения компетенций, запланированных в рабочей программе.

Студенту следует тщательно готовиться к промежуточному контролю (тестированию, контрольным работам, контрольным опросам), прорабатывая конспект лекций и рекомендуемую литературу.

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;

- составить краткие конспекты ответов (планы ответов).

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» рассчитана на изучение в один семестр и заканчивается экзаменом.

11. Перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

11.1 Лицензионное программное обеспечение

AutoDesk AutoCad 2012 Education Product Standalone б/н

Антиплагиат.ВУЗ 5.0 Модуль поиска «Объединенная коллекция 2020»

лицензионный договор № 10023 от 12.05.2025 г. сроком на 1 год

Kaspersky Endpoint Security для бизнеса - Стандартный Russian Edition № лицензии 26EC-241021-134643-810-2826, договор № 651/A от 18.10.2024 г. до 31.10.2025

11.2 Интернет-ресурсы свободного доступа

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
«Российское образование» - федеральный портал	http://www.edu.ru/index.php
Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»	http://window.edu.ru/
Портал Правительства КБР	http://www.pravitelstvo.kbr.ru
Официальный сайт Парламента КБР	http://www.parlament.kbr.ru

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п.п.	Вид учебной работы	Наименование оборудованных учебных кабинетов	Перечень оборудования и технических средств обучения
1.	Лекционные занятия	Аудитории для проведения занятий лекционного типа в соответствии с перечнем аудиторного фонда	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic. Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
2.	Практические занятия	Аудитория для проведения практических занятий	Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, информационные и методические материалы. Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic. Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.
3.	Самостоятельная работа	Учебная аудитория (компьютерный класс с выходом в Интернет), для организации самостоятельной работы обучающихся; читальный зал научной библиотеки	Компьютер Intel Pentium Gold G5400 с выходом в Internet, Проектор ViewSonic. Принтер Samsung SCX-4200. Экран настенный Projecta. Веб-камера A4Tech.