

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Социологический факультет

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан социологического факультета МГУ  
\_\_\_\_\_/Н.Г. Осипова/  
« » \_\_\_\_\_ 2019 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Методы принятия управленческих решений»**

**«Managerial skills and decision making»**

**Уровень высшего образования:**  
**Бакалавриат**

**Направление подготовки:**  
38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
**Профиль:**  
Маркетинг

**Форма обучения:**  
очная

Рабочая программа рассмотрена и одобрена  
На заседании Учёного Совета факультета  
(протокол №\_\_ от \_\_\_\_\_ 2019 г.)

Москва 2019

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с ФГОС для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки / специальности 38.03.02 «Менеджмент» (программы бакалавриат) в редакции приказа Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. N 7 с изменениями и дополнениями от: 20 апреля 2016 г., 13 июля 2017 г.

Годы приёма на обучение: 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

1. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО: относится к профессиональному циклу базовой части, 3 семестр.

2. Входные требования для освоения дисциплины, предварительные условия: освоение дисциплин: «История управленческой мысли», «Экономика», «Социология», «Предпринимательство».

3. Результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с требуемыми компетенциями выпускников.

Компетенции выпускников (коды)	Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесённые с компетенциями
Способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	<b>ЗНАТЬ:</b> основы экономических, социологических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности <b>Код З1 (ОПК-2)</b>
	<b>ЗНАТЬ:</b> методы принятия управленческих решений <b>Код З2 (ОПК-2)</b>
	<b>УМЕТЬ:</b> находить оптимальные организационно-управленческие решения <b>Код У1 (ОПК-2)</b>
	<b>УМЕТЬ:</b> оценивать социальные последствия организационно-управленческих решений и нести за них ответственность <b>Код У2 (ОПК-2)</b>
Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6)	<b>ЗНАТЬ:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений <b>Код З1 (ОПК-6)</b>
	<b>ЗНАТЬ:</b> специфику принятия управленческих решений в операционной (производственной) деятельности <b>Код З2 (ОПК-6)</b>
	<b>УМЕТЬ:</b> выбирать и обосновывать методы принятия решения в операционной деятельности <b>Код У1 (ОПК-6)</b>

Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5)	<b>ЗНАТЬ:</b> основы стратегического менеджмента <b>Код З1 (ПК-5)</b>
	<b>УМЕТЬ:</b> определять и анализировать функциональные области организации и их взаимосвязи <b>Код У1 (ПК-5)</b>
	<b>УМЕТЬ:</b> диагностировать проблемы функционирования современной организации и использовать адекватные ситуации методы разработки и принятия управленческих решений <b>Код У2 (ПК-5)</b>

4. **Формат обучения:** очная.

5. **Объём дисциплины** составляет 5 з.е., в том числе 72 академических часа, отведённых на контактную работу обучающихся с преподавателем, 108 академических часа на самостоятельную работу обучающихся.

6. **Содержание дисциплины, структурированное по темам и разделам с указанием отведённого на них количества академических часов и виды учебных занятий:**

Наименование и краткое содержание разделов и дисциплины,  Форма промежуточной аттестации по дисциплине	Всего (часы)	В том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем) Виды контактной работы, часы			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа	Всего	
<b>Раздел 1. Введение в курс Методы принятия управленческих решений</b>					
Тема 1. Место решений в жизни человека. Основные понятия общей теории принятия решений.	8	2	2	4	4

Тема 2. Основные функции управления и их связь с принятием решений.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 3. Типология решений и особенности управленческой деятельности.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
<b><i>Раздел 2. Общая теория принятия решений и рациональная технология принятия управленческих решений.</i></b>					
Тема 4. Различные подходы к изучению закономерностей принятия решений.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 5. Влияние индивидуально-психологических факторов на процесс принятия и реализации управленческих решений.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 6. Групповое принятие управленческих решений и феномены группового мышления.	<b>14</b>	2	2	<b>4</b>	<b>10</b>
Тема 7. Этапы рациональной технологии ПРУР.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
<b><i>Раздел 3. Методы принятия решения на стадии подготовки к совещанию по выбору альтернатив.</i></b>					
Тема 8. Диаграмма Парето.	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 9. Методика Исикавы	<b>11</b>	2	2	<b>4</b>	<b>7</b>
Тема 10. Разнообразие методов анализа ситуации	<b>11</b>	2	2	<b>4</b>	<b>7</b>
Тема 11. Условия эффективности применения методов анализа ситуации на стадии до выработки альтернатив.	<b>11</b>	2	2	<b>4</b>	<b>7</b>
Тема 12. Цель управленческого решения и разработка критериев оценки альтернатив.	<b>11</b>	2	2	<b>4</b>	<b>7</b>
Тема 13. Методы разработки альтернатив	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
<b><i>Раздел 4. Методы ПРУР на стадии оценки и выбора альтернатив.</i></b>					

Тема 14. Матричные и нематричные методы оценки и выбора	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 15. Обеспечение качества выбора по процессу и результату	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
<b><i>Раздел 5. Методы ПРУР на стадии реализации управленческого решения</i></b>					
Тема 16. Ответственность руководителя и качество реализации управленческого решения	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Тема 17. Обеспечение эффективности управленческого решения	<b>10</b>	2	2	<b>4</b>	<b>6</b>
Промежуточная аттестация (экзамен)					
<b>Итого</b>	<b>180</b>	36	36	<b>72</b>	<b>108</b>

#### Содержание разделов дисциплины:

##### ***Раздел 1. Введение в курс Методы принятия управленческих решений***

##### **Тема 1.**

##### **Место решений в жизни человека. Основные понятия общей теории принятия решений.**

Жизнь человека и место решений в ней. Факторы, влияющие на принятие решений человеком. Решения в обыденной жизни и в экстремальных ситуациях. Индивидуальные решения и групповое принятие решений. Особенности решений, принимаемых руководителем.

Решение проблемы и решение задачи. Три вида опыта человека и разные типы требующихся решений. Решения объективно новые, субъективно новые и запрограммированные. Ответственность руководителя по отношению к запрограммированным решениям.

Решения как выбор альтернатив. Решения как результат и как процесс. Понимание рациональности процесса принятия решений. Этапы рациональной технологии принятия решений.

##### **Тема 2.**

##### **Основные функции управления и их связь с принятием решений.**

Структура управленческой деятельности и роль управленческих решений при осуществлении разных функций менеджмента. Потребность в управленческих решениях в эффективно работающих и недостаточно эффективно работающих организациях.

Место управленческих решений при стратегическом планировании и при планировании текущей деятельности. Место управленческих решений при анализе руководителем тенденций развития ситуации, прогнозировании и постановке целей.

Место управленческих решений при организации работы возглавляемого подразделения или организации в целом.

### **Тема 3.**

#### **Типология решений и особенности управленческой деятельности.**

Общая типология решений. Разные основания для классификации. Представление типов как крайних полюсов континуума с возможностью обозначения промежуточных проявлений типов.

Особенности типологии управленческих решений. Наиболее характерные типы решений у руководителей с разной степенью выраженности лидерских свойств. Характеристики риска и неопределенности в управленческой деятельности. Концепция ситуационного управления и принятие решений руководителем.

Управление результативностью и контроллинг. Место управленческих решений при мониторинге выполнения работ, изменения среды и достижения поставленных целей.

Запрограммированные решения и их место в гуманизации труда и обеспечении развития организации. ЛПР (лицо, принимающее решения) и делегирование полномочий в менеджменте.

### ***Раздел 2. Общая теория принятия решений и рациональная технология принятия управленческих решений.***

### **Тема 4.**

#### **Различные подходы к изучению закономерностей принятия решений.**

История общей теории принятия решений. Сходство и различие рассматриваемых в ней ситуаций со спецификой управленческой деятельности.

Развитие теории принятия решений в математических науках. Методические возможности применения элементов математического подхода при принятии решений в деятельности руководителя.

Развитие теории принятия решений в психологических науках. Особенности интуитивных решений и их проявления в управленческой деятельности. Психология риска и принятие решений руководителем. Различия решений, связанных с управлением бизнесом и с управлением организацией.

### **Тема 5.**

#### **Влияние индивидуально-психологических факторов на процесс принятия и реализации управленческих решений.**

Уверенность субъектов, принимающих решение и факторы, от которых она зависит. Доверие к субъекту (субъектам), принимающим решение. Доверие к потенциальным исполнителям решений. Доверие к информации, на основании которой принимается решение.

Социальный статус участников процесса принятия решений. Феномен группового давления при индивидуальном принятии решения руководителем.

Уверенность в себе и склонность к риску как индивидуально-психологические факторы, влияющие на принятие решений руководителем.

Специфика индивидуального принятия управленческих решений в деятельности руководителей разных функциональных служб организации. Проблема реализации управленческих решений, принятых индивидуально.

### **Тема 6.**

#### **Групповое принятие управленческих решений и феномены группового мышления.**

Феномены группового принятия решений в группах однородного состава. Феномены групповой поляризации и сдвига к риску. Феномены влияния меньшинства на большинство. Отношение к голосованию как инструменту принятия решений.

Феномены группового принятия решений в группах разнородного состава. Принципы формирования рабочих групп. Роль формальной иерархии и неформальных социально-психологических статусов участников на поведение при принятии решений в группе.

История и основные выводы по исследованию «группового мышления». Анализ экспериментов мировой социальной психологии и упражнений на практических занятиях, вскрывших феномены изменения принимаемых решений индивидом при его попадании в группу. Факторы, влияющие на принятие решений в группе и их учет при построении системы принятия управленческих решений в организации. Риск-менеджмент как вариант системы принятия управленческих решений.

### **Тема 7.**

#### **Этапы рациональной технологии ПРУР.**

Рациональная технология принятия решений в общей теории принятия решений. Причины разработки данной технологии. Взгляды представителей дескриптивных и нормативных теорий.

Этапы процесса принятия решений при рациональном подходе и необходимость появления развернутого процесса принятия решений. ПРУР как технология не только принятия, но и реализации управленческих решений. Проблема «сворачивания» части этапов при принятии решений в деятельности руководителя.

#### ***Раздел 3. Методы принятия решения на стадии подготовки к совещанию по выбору альтернатив.***

## **Тема 8. Диаграмма Парето.**

Вильфредо Парето и его вклад в развитие социальных наук и общественных практик. Современное отношение специалистов по социологии и менеджменту к разработкам Парето.

Принцип «20 на 80». Примеры его применения в предпринимательской деятельности и при управлении организацией. Типичные ошибки в трактовке данного принципа.

Диаграмма Парето как результат работы со статистическим материалом. Правило проведения групповой работы при составлении диаграммы Парето. Методика правильного изображения и использования диаграммы Парето при принятии решений в организации.

## **Тема 9. Методика Исикавы.**

Каору Исикава и его вклад в развитие методологии менеджмента. Специфика японского управления и её влияние на методы принятия управленческих решений.

Методика Исикавы и место диаграммы «Рыбий скелет» в более широком методическом контексте. Способы применения карточек в методологии CEDAC.

Работа по построению и использованию диаграммы «Рыбий скелет». Различные варианты применения причинно-следственного анализа. Различные варианты применения методики при групповом обсуждении в организации.

## **Тема 10. Другие методики анализа ситуации.**

Методика «WWWH» и её применение в общем менеджменте и в системе управления качеством.

Методика «5 почему», возможности и ограничения её применения.

Анализ корневых проблем, метод графов и «Управленческая восьмерка» Питера Сенге.

## **Тема 11. Условия эффективности применения методов анализа ситуации на стадии до выработки альтернатив.**

Роль информации при применении методик анализа ситуации для принятия управленческого решения. Необходимость в управленческих решениях относительно систем учета и отчетности в организации.

Управление знаниями, вертикальные и горизонтальные каналы коммуникации и возможности качественного анализа проблемы при разработке управленческого решения руководителем.

Способы предотвращения проблем неполноты, неточности, недостоверности и избыточности и ложности информации. Создание условий для сокращения времени на розыск и извлечение необходимой для анализа ситуации информации.

Информация и власть. Психологические феномены обладания и управления информацией. Феномены психологической защиты и ограничения методов качественного анализа информации индивидуально и в группе.

### **Тема 12.**

#### **Цель управленческого решения и разработка критериев оценки альтернатив.**

Критерии оценки и параметры оценки любого объекта. Термины «Критерии» и «Параметры» применительно к альтернативам управленческих решений. Типичная ошибка разработки критериев оценки альтернатив после того, как альтернативы и лоббирующие их сотрудники актуализировались в организации.

Цели управленческого решения и организационные ограничения их достижения. Использование разработки критериев оценки альтернатив как механизма создания условий для более гарантированного достижения цели.

### **Тема 13.**

#### **Методы разработки альтернатив.**

Мозговой штурм. История его применения. Типичные ошибки в интерпретации и формировании ожиданий относительно процедуры и возможностей данного метода.

Эксперты и их роль в процессе разработки управленческих решений. Метод Дельфи и возможности его применения для выработки альтернатив.

Методика ТРИЗ. Её история, современное применение и возможности её использования в практике массового менеджмента и принятия решений специально не подготовленными руководителями.

#### ***Раздел 4. Методы ПРУР на стадии оценки и выбора альтернатив.***

### **Тема 14.**

#### **Матричные и нематричные методы оценки и выбора.**

Методы качественного анализа альтернатив, их разновидности, достоинства и недостатки. Возможности и ограничения экспертных методов анализа и оценки альтернатив. Дерево решений как качественно-количественный метод оценки альтернатив. Метод 3-6-5 и возможности его применения в электронном формате.

Методы количественной оценки альтернатив. Платежная матрица, подходы теории игр и проведение совещания по принятию управленческих решений. «Оценка» вслепую и применение попарного сравнения альтернатив. Работа с критериями оценки альтернатив до начала оценивания и выбора. Принятие решений в конкурентной среде и управление рисками.

Осуществление выбора альтернатив. Сценарный анализ, стресс-тестинг и ресурсный анализ. Максимизация выгоды при принятии решения и её трактовка в широком социальном контексте.

### **Тема 15. Обеспечение качества выбора по процессу и результату.**

Различные трактовки качества и рациональности управленческого решения как результата мыслительной деятельности. Противоречие «объективного» качества и неадекватной его реализации.

Трактовки качества управленческого решения как процесса разработки и выбора альтернатив. Определение участников процедуры разработки управленческого решения. Проблема вовлечения будущих исполнителей в процесс разработки проекта решения.

Возможности исполнителей – разработчиков проектов решений повлиять на качество итогового результата. Система управления знаниями как основа для повышения качества принимаемых в организации решений.

### ***Раздел 5. Методы ПРУР на стадии реализации управленческого решения.***

#### **Тема 16.**

#### **Ответственность руководителя и качество реализации управленческого решения.**

Возможности реализации управленческого решения как один из критериев оценки альтернатив. Продумывание механизма реализации до момента принятия решения и после принятия управленческого решения.

Участники процессов выбора альтернатив и разработки принятого решения. Вопрос об оглашении принятого решения до или после разработки программы действий. Распределение ответственности между лицами, принявшими решение и лицами, которым делегировано исполнение данного решения.

Качество менеджмента в целом и требования к качеству реализации управленческих решений. Принципы устойчивости развития и их роль в обеспечении эффективности и качества управленческих решений.

#### **Тема 17.**

#### **Обеспечение эффективности управленческого решения.**

Проблема определения понятия эффективность в экономике (версии русского языка и английского языка). Основные формулы оценки эффективности, применяющиеся в экономике. Эффективность в макроэкономическом и микроэкономическом измерении.

Стратегическая и тактическая эффективность в менеджменте. Эффективность управленческого решения как продукта и как результата внедрения. Проблема оценки эффективности и обеспечения эффективности принятого управленческого решения.

Факторы повышения и понижения эффективности управленческого решения.

## **7. Фонд оценочных средств (ФОС) для оценивания результатов обучения по дисциплине.**

### **7.1. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля успеваемости.**

#### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Проанализируйте один пример принятия решений персонажем художественного произведения, один пример принятия решения персонажем художественного фильма и пример принятия решений в игре «На плоту». Все персонажи не должны быть управленцами (руководителями).
2. Выпишите факторы, влиявшие на принятие решения в каждом из рассмотренных случаев.
3. Проанализируйте русскоязычные и иноязычные определения терминов «Решение», «Принятие решения», «Управленческие решения» с помощью таблицы-подсказки и подытожьте результаты сравнения этих определений.
4. Приведите конкретные примеры, иллюстрирующие основные понятия теории принятия решений.
5. Разработайте перечень требований к полноте и достоверности информации, являющейся базой для принятия решений.
6. Сформулируйте принципы разработки критериев оценки источников информации, планирования сбора информации и её перепроверки.
7. Выделите признаки деструктивного и конструктивного поведения лидеров группового принятия решения.
8. Проанализируйте достоинства и недостатки процедуры голосования при решении в разных ситуациях.
9. Проанализируйте специфику индивидуального принятия решений человеком, не являющегося руководителем.
10. Проанализируйте специфику принятия решений руководителем.
11. Выделите особенности разработки интеллектуально сложных решений и необходимые условия повышения качества этих решений.
12. Социальная психология об особенностях группового принятия решений.
13. Феномен группового давления и способы его преодоления при принятии решений в управленческой деятельности.
14. Сопоставьте точки зрения нескольких авторов по поводу этапов разработки и реализации решений.
15. Подготовьте сопоставительную таблицу и свои выводы относительно возможности разбиения этих этапов на три блока: А. До совещания, Б. Во время совещания по принятию решения или выбору альтернатив и В. После совещания – то есть на стадии реализации принятого управленческого решения в социальной сфере.
16. Подготовьте выступление на тему «Вклад В. Парето в разработку рациональной технологии принятия управленческого решения»
17. Найдите в Интернете и сравните несколько случаев интерпретации и применения диаграммы Парето (в учебно-методических и практических публикациях).
18. Подготовьте выступление на тему: Японский менеджмент и его проявление в подходе Каору Исикава.
19. Найдите и сопоставьте несколько разных вариантов применения метода Исикавы в современном менеджменте.
20. Покажите специфику групповой работы при анализе способов достижения цели и при анализе причин проблем с помощью диаграммы Исикавы.

21. Проиллюстрируйте варианты перехода от диаграммы Исикавы к диаграмме Парето и наоборот. Сделайте выводы о том, в каких случаях имеет смысл начинать работу по принятию решения с метода Парето, а в каких – с метода Исикавы.
22. Найти и сопоставить взгляды разных авторов на формулировки целей управленческих решений в социальной сфере и способов повышения вероятности достижения этих целей.
23. На основании словарей и учебной литературы составить таблицу сходства и различий в применении терминов «критерий» и «альтернатива».
24. На основании личного опыта проанализировать способы принятия решений в диалоге с представителем не партнерской организации.
25. Проанализировать методы, применяемые на спортивных чемпионатах и показать, по каким критериям происходит выбор альтернативы (чемпиона) и в чем различаются данные методы.
26. Найти и сопоставить несколько разных методов качественной оценки альтернатив. Показать специфику их применения при индивидуальной и групповой процедуре принятия управленческого решения.
27. Найти и сопоставить несколько разных методов количественной оценки альтернатив. Показать возможности и ограничения их применения при выработке управленческого решения в социальной сфере.
28. По материалам предыдущих занятий подготовьте сообщение о более и менее очевидных условиях обеспечения качества принимаемых решений.
29. Проанализируйте шаблоны слайдов, предлагаемых компанией Майкрософт, направленные на анализ причин неудачи проекта. Покажите, какие аспекты управления качеством принимаемых решений учитываются в данном случае.
30. Создайте описания двух типов организаций – интенсивно развивающейся и остановившейся в развитии. После этого продумайте, как осуществляется принятие и управление реализацией принятых решений в каждой из этих организаций.
31. Сформулируйте советы по обеспечению качества принимаемых решений в организациях государственного и частного секторов.

## **7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения промежуточной аттестации.**

### **Вопросы к экзамену по «Методам принятия управленческих решений»**

В билете 2 вопроса:

1й – теоретический, 2й – практическое применение методов

**Применение методов осуществляется без подготовки (на своём примере).**

После этого (при необходимости уточнения положительной оценки) начинается подготовка к ответу на теоретический вопрос.

### **Вопросы практического блока:**

1. Постройте диаграмму Парето на основе результатов анализа по методу Исикавы.

2. Проиллюстрируйте переход от диаграммы Парето к методу Исикавы.
3. Примените метод «5 Почему?» к итогам работы по диаграмме Парето.
4. Примените метод «5 Почему?» к итогам работы по методу Исикавы.
5. Примените метод Исикавы для разработки списка альтернатив, основываясь на результатах применения метода «5 Почему?».
6. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах метода Исикавы.
7. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах диаграммы Парето.
8. Проиллюстрируйте метод мозгового штурма, основываясь на итогах метода «5 Почему?».
9. Сократите количество рассматриваемых альтернатив с 10 до 6 (сами альтернативы можно просто обозначить буквами) на основе применения матрицы решения.
10. Проиллюстрируйте применение методики равноценного обмена при наличии 6 альтернатив.
11. Проиллюстрируйте исключение доминируемой альтернативы при наличии 6 альтернатив.
12. Проиллюстрируйте разные варианты приоритизации критериев оценки альтернатив (на пустой матрице).
13. Проиллюстрируйте применение метода 6-3-5 для исключения худшей альтернативы.
14. Проиллюстрируйте применение дерева решений при 2 альтернативах.
15. Проиллюстрируйте применение метода Дельфи при 3 альтернативах.

**Дополнительные вопросы по практической части:**

- а) Продумайте тезисы рекомендаций для ведущего совещания по принятию решения, основанные на минимизации негативных эффектов процесса группового принятия решения.
- б) Проиллюстрируйте применение «любимого» метода на своём примере.
- в) Приведите примеры методов для разных этапов рационального процесса принятия решений.
- г) Сделайте практические выводы о принятии решений на примере семестровых игр.
- д) По материалам любого учебника посмотрите типологию управленческих решений и охарактеризуйте свои 6 примеров управленческих решений (из интервью) с точки зрения этой типологии.

*Задания выполняются на собственных примерах.*

**Вопросы теоретического блока:**

16. Место решений в управленческой деятельности.
17. Типология управленческих решений.
18. Обеспечение качества управленческих решений на этапе подготовки к выбору альтернатив.
19. Обеспечение качества управленческих решений на этапе совещания по принятию решения.
20. Обеспечение качества управленческих решений на этапе их реализации.
21. Цели управленческого решения.
22. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
23. Отличие условий неопределенности и условий риска при принятии управленческих решений.

24. Эффективность управленческих решений.
25. Управленческие решения и ответственность руководителя и подчиненных.
26. Управленческие решения – особенность индивидуального процесса принятия.
27. Управленческие решения – особенность группового процесса принятия.
28. Этапы рационального процесса принятия решений – различия разных авторов.
29. Условия качества управленческого решения как интеллектуального продукта.
30. Условия качества управленческого решения как процесса анализа и оценки альтернатив.

#### Критерии оценки ответов на экзамене:

Оценка	Описание критериев оценки
отлично	Студент качественно справился с применением конкретного метода разработки управленческого решения. Ответ на теоретический вопрос логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы.
хорошо	Студент качественно справился с применением конкретного метода разработки управленческого решения. В ответе на теоретический вопрос не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе специализированную группу понятий, дает удовлетворительные ответы на вопросы.
удовлетворительно	Студент недостаточно точно справился с применением конкретного метода разработки управленческого решения.
неудовлетворительно	Студент не справился с применением конкретного метода разработки управленческого решения.

#### Шкала и критерии оценивания результатов обучения по дисциплине.

ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ результатов обучения (РО) по дисциплине					Виды оценочных средств
Оценка	2	3	4	5	
Результаты обучения					

<b>ЗНАТЬ:</b> основы экономических, социологических, организационных и управленческих теорий в объеме, необходимом для успешной профессиональной деятельности <b>Код 31 (ОПК-2)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>ЗНАТЬ:</b> методы принятия управленческих решений <b>Код 32 (ОПК-2)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>УМЕТЬ:</b> находить оптимальные организационно-управленческие решения <b>Код У1 (ОПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).
<b>УМЕТЬ:</b> оценивать социальные последствия организационно-управленческих решений и нести за них ответственность <b>Код У2 (ОПК-2)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).
<b>ЗНАТЬ:</b> основы проектного менеджмента <b>Код 31 (ПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные

					выступления на семинарских занятиях.
<b>ЗНАТЬ:</b> ключевые инструменты и факторы внедрения технологических и продуктовых инноваций <b>Код 32 (ПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>УМЕТЬ:</b> реализовывать проект (отдельные этапы) по внедрению технологических и продуктовых инноваций <b>Код У1 (ПК-6)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).
<b>ЗНАТЬ:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений <b>Код 31 (ОПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>ЗНАТЬ:</b> специфику принятия управленческих решений в операционной (производственной) деятельности <b>Код 32 (ОПК-6)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>УМЕТЬ:</b> выбирать и обосновывать методы принятия решения в операционной деятельности <b>Код У1 (ОПК-6)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера

			характера)		экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).
<b>ЗНАТЬ:</b> основы стратегического менеджмента <b>Код З1 (ПК-5)</b>	Отсутствие знаний	Фрагментарные знания	Общие, но не структурированные знания	Сформированные систематические знания	Экзаменационные вопросы 16-30, качественные выступления на семинарских занятиях
<b>УМЕТЬ:</b> определять и анализировать функциональные области организации и их взаимосвязи <b>Код У1 (ПК-5)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).
<b>УМЕТЬ:</b> диагностировать проблемы функционирования современной организации и использовать адекватные ситуации методы разработки и принятия управленческих решений <b>Код У2 (ПК-5)</b>	Отсутствие умений	В целом успешное, но не систематическое умение	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение (допускает неточности непринципиального характера)	Отсутствие умений	Практическое применение конкретных методов разработки управленческого решения: номера экзаменационных вопросов 1-15 и а)-д).

## 8. Ресурсное обеспечение:

### 8.1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### а) основная литература:

1. Армстронг М., Бэрон А. Управление результативностью: Система оценки результатов в действии / Пер. с англ. М.: Альпина Паблишер 2019. Режим доступа: <https://clck.ru/KoRcS>.
2. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений: учеб. и практикум для акад. бакалавриата: [в 2 ч.]: Ч. 2 / Е.П. Голубков М.: Юрайт, 2016. Режим доступа: <https://clck.ru/KoRfH>.

3. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. М.: Инфра-М. 2016.
4. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие для студентов вузов / Н.В. Кузнецова. М.: ИНФРА-М, 2016.

**б) дополнительная литература и электронные источники:**

1. Каракушян Д.В., Косников С.Н. Особенности принятия управленческих решений в системе государственного и муниципального управления // Экономика и бизнес: теория и практика, 2019. DOI: 10.24411/2411-0450-2019-10837.
2. Новосад Т.А. Механизмы принятия решений в Европейском Союзе: современные тенденции // Современная Европа 2019. DOI: <http://dx.doi.org/10.15211/soveurope32019190196>.
3. Патоша О.И. Психологические факторы принятия экономических решений // Universum: Психология и образование: электрон. научн. журн. 2018. № 1(55). Режим доступа: <http://7universum.com/ru/psy/archive/item/6796>.
4. Статьи по принятию решений в свободном доступе на английском языке: <https://www.decision-making-solutions.com/decision-making-articles.html>.

**8.2. Описание материально-технического обеспечения:**

Для проведения образовательного процесса требуется аудитория, оборудованная компьютером и проектором, необходимыми для демонстрации презентаций. Обязательное программное обеспечение – MS Office.

**9. Язык преподавания.**

Русский.

**10. Преподаватель.**

Ксенофонтова Е.Г., доцент, к.пс.н., доцент

**11. Автор программы.**

Ксенофонтова Е.Г., доцент, к.пс.н., доцент