



Международная «Лига развития науки  
и образования» (Россия)  
Международная ассоциация развития науки,  
образования и культуры России (Италия)



Частное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Институт управления»

Факультет экономический  
Кафедра экономики

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**  
**ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ**  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**  
**КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)**  
**«БАКАЛАВР»**  
(очная и заочная формы обучения)

Архангельск  
Институт управления  
2019

Рабочая программа составлена доцентом **Н. В. Зыковой** и **С.Ю. Угловской** в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Минобрнауки России от 12.01.2016 № 7.

#### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА:**

Одобрена кафедрой  
экономики  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **С.Е. Жура**

Согласовано с кафедрой  
истории государства и права и гуманитарных дисциплин  
Протокол № 9 от 15 мая 2019 г.  
Зав. кафедрой **О. В. Чуракова**.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании научно-методического совета института.  
Протокол № 6 от 29 мая 2019 г.  
Председатель научно-методического совета профессор А. Н. Ежов.

Р 13      **Рабочая** программа дисциплины «Управленческие решения» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент профиль подготовки Управление малым бизнесом (квалификация (степень) «бакалавр») (очная и заочная формы обучения) / Н. В. Зыкова, С.Ю. Угловская – Архангельск: Институт управления, 2019. – 40 с.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра .....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП .....	4
3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций.....	5
3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся.....	5
3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций .....	6
4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю.....	16
5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля .....	16
6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья .....	18
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля.....	18
8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю.....	19
9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» .....	19
10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....	19
11. Приложение.....	20

## 1. Цель, задачи и место дисциплины / модуля в структуре ОП для бакалавра

*Цель* изучения дисциплины – формирование у студентов системы знаний, умений и навыков, обеспечивающих принятие ими обоснованных, эффективных управленческих решений.

*Задачи* изучения дисциплины:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков в применении изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических управленческих задач;
- формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

Дисциплина «Управленческие решения» является дисциплиной базовой части учебного плана, утвержденного в соответствии с ФГОС ВО по направлению 38.03.02 «Менеджмент» (квалификация (степень) – «бакалавр»).

Настоящая дисциплина является обязательной в системе подготовки бакалавра экономики и тесно связана с рядом общенаучных, экономических и специальных дисциплин, таких как «Экономика», «Менеджмент», «Финансовый менеджмент» и др. Базируясь на этих знаниях, в дисциплине «Управленческие решения» раскрываются прикладные аспекты функционирования организации, деятельность профессиональных менеджеров. Дисциплина уточняет и конкретизирует теоретические модели, описывающие экономические процессы, которые рассматривались в блоке теоретических дисциплин применительно к конкретной сфере деятельности.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОП

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих **общепрофессиональных компетенций (ОПК)**:

- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6).

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих **профессиональных компетенций (ПК)**:

- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

В результате изучения дисциплины студент должен:

*знать:*

- основные понятия предмета;
- принципы разработки и принятия решений;
- современные подходы и технологии управленческих решений;
- способы выработки альтернатив;
- методы оптимизации управленческих решений;
- способы оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений;
- основные принципы и математические методы анализа и оптимизации управленческих решений;

*уметь:*

- виды ответственности за принимаемые решения;

*уметь:*

- организовывать процесс разработки управленческих решений;
- применять эффективные методы оптимизации решений;
- адекватно и не предвзято оценивать предлагаемые альтернативы;
- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;

- принимать обоснованные управленческие решения;  
*владеть:*
- методами построения и анализа эффективных решений и соответствующими возможностями информационных технологий;
- навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки принятия и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.

Уровни формирования компетенций определяются по Паспорту компетенций формируемых у студентов при освоении образовательной программы по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

### 3. Структура и содержание дисциплины / модуля по видам учебной и самостоятельной работы, соотношение тем и формируемых компетенций

#### 3.1. Объем дисциплины / модуля в зачетных единицах с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся

Виды учебной работы		Объем дисциплины	
		очное отделение	заочное отделение
Общая трудоемкость дисциплины	В зачетных единицах	7	7
	В часах	252	252
<b>Контактная работа (в часах):</b>		<b>126</b>	<b>26</b>
Лекции (Л)		56	8
Практические занятия (ПЗ)		56	8
Контролируемая самостоятельная работа (КСР)		14	10
<b>Самостоятельная работа (СРС) (в часах):</b>		<b>90</b>	<b>217</b>
Подготовка к экзамену		36	9
Формы промежуточного контроля по дисциплине		-	<i>Контрольная работа</i> -
Форма итогового контроля по дисциплине		Экзамен	Экзамен

**3.2. Содержание дисциплины / модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенций**

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
<b>Раздел 1. Организационные основы принятия управленческих решений</b>	<p><b>Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений.</b></p> <p>Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения.</p> <p>Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.</p> <p>Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.</p> <p>Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p>	20	14	-	20	2	1	-	60	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	<p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия предмета;</li> <li>- принципы разработки и принятия решений;</li> <li>- современные подходы и технологии управленческих решений;</li> </ul> <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовывать процесс разработки управленческих решений;</li> <li>- принимать обоснованные управленческие решения;</li> </ul> <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки принятия и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.</li> </ul>

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</p> <p>Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.</p> <p>Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем.</p> <p>Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.</p> <p>Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений; ре-</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>шения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.</p> <p><b>Тема 2. Условия и факторы качества управленческого решения.</b>  Определение понятий качества, качества управленческой деятельности, качества управленческого решения. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения. Стандарты качества. Характеристика основных схем управления качеством продукции. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения на производстве. Роль международных стандартов управления качеством. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Оценка качества управленческого решения. Факторы, влияющие на при-</p>										



Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>нятие управленческих решений. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.</p> <p>Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.</p> <p>Личность руководителя и условия успешного управления. Черты характера и темперамента. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения. Совершенствование стиля управленческой деятельности. Мотивация поведения как функция управления.</p>										
		<p><i>Вид практического занятия – Решение заданий и задач</i>  <i>Задания:</i> см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», <b>Раздел 1</b>  <i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i>            Основной: 1-2            Дополнительный: 3-6</p>									
		<p><i>Задание для самостоятельной работы:</i>            – проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;            – подготовка к практическим занятиям - включает чтение профессиональной литературы, решение задач и заданий.  <i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i>            Основной: 1-2            Дополнительный: 3-6</p>									

Наименование раздела	Аннотация темы		Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
			Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
			Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
		<p><i>Форма контроля (в соответствии с Фондом оценочных средств):</i></p> <p>1. Оценка результатов практических работ (ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», Раздел 1)</p> <p>2. Собеседование (ОС №1 «Перечень вопросов для собеседования», Раздел 1)</p>										
<b>Раздел 2. Методология и Управленческие решения</b>	<b>Тема 3. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.</b> Выбор решения. Методы принятия решений. Метод проб и ошибок. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования. Особенности аналитического метода при принятии управленческого решения. Роль статистического метода. Особенности метода математического программирования. Место матричного метода. Активизирующие и эвристические методы. Теоретико-игровой метод. Методы подключения новых интеллектуальных источников. Метод сценариев и метод «дерева решений». Обеспечение работ по выполнению управленческого решения, определение этапов, сроков и исполнителей. Формы подготовки и реализации управленческих решений. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого ре-	20	18	14	30	4	2	10	80	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	<p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- способы выработки альтернатив;</li> <li>- методы оптимизации управленческих решений;</li> </ul> <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- адекватно и не предвзято оценивать предлагаемые альтернативы;</li> <li>- принимать обоснованные управленческие решения;</li> </ul> <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками принятия обоснованных управленческих решений, выявления факторов, влияющих на процессы выработки принятия и реализации управленческих решений в условиях динамично развивающейся среды.</li> </ul>	

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>шения.</p> <p><b>Тема 4. Анализ внешней среды организации. Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска</b>  Определение внешней среды. Основные элементы внешней среды организации. Внутреннее и внешнее кольцо элементов внешней среды, их особенности. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Разновидности экстремальных ситуаций. Классификация рисков при принятии решений. Основные приемы управления риском. Правила выбора приема управления риском. Сущность и методы анализа риска.</p> <p><b>Тема 5. Количественные и качественные Управление</b></p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p><b>ские решения.</b> Содержание понятия качественных и количественных методов принятия управленческих решений. Активизирующие методы. Типы моделей эвристики. Метод синектики. Метод эвристических вопросов и ответов. Метод «мозговой атаки» и «мозгового штурма». Методы свободных ассоциаций. Метод эмитации. Метод организованных стратегий. Приемы, входящие в состав эвристических методов.</p>										
		<p><i>Вид практического занятия – Решение заданий и задач</i>  <i>Задания: см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», Раздел 2</i>  <i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i>            Основной: 1-2            Дополнительный: 3-6</p>									
		<p><i>Задание для самостоятельной работы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;</li> <li>– подготовка к практическим занятиям - включает чтение профессиональной литературы, решение задач и заданий.</li> <li>подготовка к контролируемой самостоятельной работе - включает решение задач и заданий.</li> </ul> <p>– <i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Основной: 1-2</li> <li>– Дополнительный: 3-13</li> </ul>									
		<p><i>Форма контроля (в соответствии с Фондом оценочных средств):</i>            1. Оценка результатов практических работ (ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», Раздел 2)</p>									

Наименование раздела	Аннотация темы		Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
			Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
			Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
		2. Собеседование (ОС №1 «Перечень вопросов для собеседования», Раздел 2) 3. Контролируемая самостоятельная работа.										
<b>Раздел 3. Контроль и ответственность за принятие управленческих решений</b>	<p><b>Тема 6. Эффективность управленческих решений.</b> Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности.</p> <p>Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности. Методы оценки экономической эффективности.</p> <p><b>Тема 7. Контроль реализации управленческого решения.</b> Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины неудач при реализации решений. Понятие и этапы</p>		16	24		40	2	5		77	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	<p><i>знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы оптимизации управленческих решений;</li> <li>- способы оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений;</li> <li>- основные принципы и математические методы анализа и оптимизации управленческих решений;</li> <li>- виды ответственности за принимаемые решения;</li> </ul> <p><i>уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять эффективные методы оптимизации решений;</li> <li>- адекватно и не предвзято оценивать предлагаемые альтернативы;</li> <li>- выбирать рациональные варианты действий в практических задачах принятия решений с использованием экономико-математических моделей;</li> </ul> <p><i>владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами построения и анализа эффективных решений и соответствующими возможностями информационных технологий.</li> </ul>

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	<p>пы организации выполнения решений. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация. Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы.</p> <p><b>Тема 8. Управленческие решения и ответственность.</b>            Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя. Виды ответственности. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность. Государственная, коллективная и личная ответственность.            Нравственно-психологическая ответственность руководителя. Критерии оценки характера руководства в организации.</p>										

Наименование раздела	Аннотация темы	Бюджет учебного времени, ч								Коды компетенций	Этапы формирования компетенций
		Очная форма обучения				Заочная форма обучения					
		Л	ПЗ	КСР	СРС*	Л	ПЗ	КСР	СРС*		
	Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.										
		<p><i>Вид практического занятия</i> – Решение заданий и задач  <i>Задания:</i> см. ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», <b>Раздел 3</b>  <i>Перечень рекомендованной литературы для подготовки:</i>  Основной: 1-2  Дополнительный: 3-6</p>									
		<p><i>Задание для самостоятельной работы:</i>  – проработка лекций - включает чтение конспекта лекций, профессиональной литературы, периодических изданий; ответы на теоретические вопросы по разделу;  – подготовка к практическим занятиям - включает чтение профессиональной литературы, решение задач и заданий.  <i>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся:</i>  Основной: 1-2  Дополнительный: 3-6</p>									
		<p><i>Форма контроля (в соответствии с Фондом оценочных средств):</i>  1. Оценка результатов практических работ (ОС №2 «Комплект заданий и задач для проведения практических занятий», <b>Раздел 3</b>)  2. Собеседование (ОС №1 «Перечень вопросов для собеседования», <b>Раздел 3</b>)  3. Итоговая контрольная работа (ОС №3 «Комплект заданий для итоговой контрольной работы»)  4. Компьютерное тестирование (ОС №4 «Перечень вопросов для реализации компьютерного тестирования»)  5. Экзамен (ОС №5 «Вопросы к экзамену»)</p>									
	<b>Экзамен</b>				36				<b>9</b>		
	<b>Всего:</b>	<b>56</b>	<b>56</b>	<b>14</b>	<b>90</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>10</b>	<b>217</b>		

\* Из трудоемкости, отведенной на самостоятельную работу обучающихся выделяются академические часы для проведения групповых и индивидуальных консультаций как одной из форм контактной работы. Консультация является одной из форм руководства самостоятельной работой обучающихся и оказания им помощи в освоении материала. Групповая консультация проводится преподавателем перед экзаменом/зачетом и выставляется в расписание, в объеме не менее 2 академических часов на группу. Индивидуальное консультирование проводится по отдельному графику и регламентируется соответствующими локально-нормативными документами Института.

#### **4. Оценочные и методические материалы (фонд оценочных средств) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине / модулю**

Фонд оценочных средств – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательных программ, рабочих программ дисциплин / модулей.

ФОС как система оценивания состоит из трех частей:

1. Структурированного перечня объектов оценивания (кодификатора / структурной матрицы формирования и оценивания результатов обучения ОП, дисциплины);

2. Базы учебных заданий;

3. Методического оснащения оценочных процедур.

ФОС оформлен как Приложение к рабочей программе дисциплины.

#### **5. Методические рекомендации для обучающихся по освоению дисциплины / модуля**

*Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции*

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

– Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

– Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

– В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

– Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

– В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

*Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям*

Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

*Методические рекомендации по организации самостоятельной работы*

Самостоятельная работа (по В.И. Далу «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

– развивающую;

– информационно-обучающую;

– ориентирующую и стимулирующую;



- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;
2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
3. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
4. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
5. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

#### *Методические рекомендации по работе с литературой*

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник – это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное – наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение – это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.
2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:
  - медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
  - выделить ключевые слова в тексте;
  - постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.
3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как

бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

## **6. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине / модулю, в том числе для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При изучении дисциплины используются аудитории, оборудованные мультимедийными средствами обучения: проектором, ноутбуком, интерактивной доской.

Использование интернет-ресурсов предполагает проведение занятий в компьютерных классах с выходом в Интернет. В компьютерных классах студенты имеют доступ к информационным ресурсам, к базе данных библиотеки.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья необходимы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институтом обеспечивается: 1. Наличие альтернативной версии официального сайта Института в сети «Интернет» для слабовидящих; 2. Присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; 3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху – дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; обеспечение надлежащими звуковыми средствами воспроизведения информации; 4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекту питания, туалетные и другие помещения Института, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений).

## **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины / модуля<sup>1</sup>**

### **Основная литература**

1. Бусов В. И. *Управленческие решения : учебник для бакалавров / В. И. Бусов ; Гос. ун - т управления. - М. : Юрайт, 2013. - 254 с.*
2. Карданская, Н. Л. *Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>*
3. Фирсова И. А. *Управленческие решения : учебник для бакалавров / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова; Ред. И. А. Фирсова ; Финанс. ун-т при Правительстве РФ. - М. : Юрайт, 2013. - 399 с.*

### **Дополнительная литература**

1. Глебова, О. В. *Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О. В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов : Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>*
2. Литвак, Б. Г. *Управленческие решения [Электронный ресурс] : практикум / Б. Г. Литвак. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 448 с. — 978-5-4257-0029-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17053.html>*

<sup>1</sup> Издания, отмеченные знаком (\*), имеются в библиотеке Института управления (г. Архангельск).

3. Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Б. Г. Литвак. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. — 512 с. — 978-5-4257-0024-7. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17052.html>
4. Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум: учеб. пособие для слушателей МВА/ Б. Г. Литвак. - М.: Моск. финансово-промышл. акад., 2012. - 446 с.
5. Пужаев, А. В. Управленческие решения: учеб. пособие для вузов/ А. В. Пужаев. - 2-е изд., стер. - М.: КноРус, 2012. - 185 с
6. Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений [Электронный ресурс] : моделирование принятия решений. Учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. — Электрон. текстовые данные. — М. : Издательский Дом МИСиС, 2014. — 133 с. — 978-5-87623-849-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56567.html>
7. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве [Электронный ресурс] / А. Н. Асаул, В. П. Грахов, О. С. Коваль, Е. И. Рыбнов ; под ред. А. Н. Асаул. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Институт проблем экономического возрождения, 2014. — 304 с. — 978-5-91460-046-1. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/38597.html>
8. Фирсова И. А. Управленческие решения : учебник для бакалавров / И. А. Фирсова, О. В. Данилова, С. В. Карпова; Ред. И. А. Фирсова ; Финанс. ун-т при Правительстве РФ. - М. : Юрайт, 2013. - 399 с.

## **8. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине / модулю**

Раздел раскрывается п.3.2 «Содержание дисциплины /модуля с указанием академических часов по видам учебных занятий и самостоятельной работы обучающихся, соотношение тем и формируемых компетенции», после каждой темы/раздела.

## **9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. Электронная библиотечная система «IPRbooks» [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.iprbookshop.ru/>
2. Медиахолдинг Эксперт [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа: <http://www.expert.ru/>
3. РБК. Весь мир [Электронный ресурс] / РосБизнесКонсалтинг. – Электрон. дан. – 1995–2013.– Режим доступа : <http://www.rbc.ru>
4. Гарант. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.garant.ru>.
5. Общероссийская сеть распространения правовой информации «Консультант Плюс». [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.consultant.ru>.
6. [Российская газета. \[Электронный ресурс\]. – Электрон. дан. – Режим доступа : http://www.rg.ru/oficial.](http://www.rg.ru/oficial)
7. Информационно-познавательный сайт для экономистов. [Электронный ресурс]. – Электрон. дан. – Режим доступа : <http://www.klerk.ru>.

## **10. Перечень информационных технологий, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

1. Microsoft Internet Explorer (или другой браузер)
2. Microsoft Windows XP
3. Microsoft Office 2007 и выше

*Приложение*  
к рабочей программе дисциплины,  
утвержденной НМС института  
Протокол №6 от 29 мая 2019 г.

ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
(ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ)  
по учебной дисциплине  
**«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»**  
ПО НАПРАВЛЕНИЮ ПОДГОТОВКИ  
**38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ**  
ПРОФИЛЬ ПОДГОТОВКИ **УПРАВЛЕНИЕ МАЛЫМ БИЗНЕСОМ**  
КВАЛИФИКАЦИЯ (СТЕПЕНЬ)  
**«БАКАЛАВР»**

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Перечень компетенций по дисциплине с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы	22
2	Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции	24
3	Паспорт оценочных средств по дисциплине «Управленческие решения»	26
4	Перечень оценочных средств по дисциплине «Управленческие решения»	26
5	Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы	27
6	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	36

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

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (очная форма)														
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины формирующей компетенцию	Семестры										
				1	2	3	4	5	6	7	8			
1	ОПК - 2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Менеджмент	+	+									
			Управленческие решения				+							
			Корпоративная социальная ответственность							+				
			Социология управления							+				
			Преддипломная практика											+
			Подготовка и защита ВКР											
2	ОПК - 6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Управленческие решения				+							
			Финансовая среда предпринимательской деятельности и риски						+	+				
			Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности								+			
3	ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений	Управленческие решения				+							
			Инновационный менеджмент										+	
			Теория организаций										+	

Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы (заочная форма)									
№ п/п	Код контролируемой компетенции	Наименование контролируемой компетенции	Наименование дисциплины формирующей компетенцию	Этапы формирования компетенции					
				1 курс	2 курс	3 курс	4 курс	5 курс	
1	ОПК - 2	способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Менеджмент		+				
			Управленческие решения				+		
			Корпоративная социальная ответственность			+			
			Социология управления						+
			Преддипломная практика						+
			Подготовка и защита ВКР						+
2	ОПК - 6	владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Управленческие решения				+		
			Финансовая среда предпринимательской деятельности и риски					+	
			Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности						+
23	ПК-8	владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельностью	Управленческие решения				+		
			Инновационный менеджмент				+		
			Теория организаций						

		сти организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений							
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования. Шкала оценивания сформированности компетенции

### Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Паспорт компетенции ОПК - 2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	Управленческие решения	<i>Знает</i> основы управленческих решений	<i>Знает</i> принципы принятия управленческих решений	<i>Знает</i> условия и последствия управленческих решений
		<i>Умеет</i> оценивать управленческие решения	<i>Умеет</i> оценивать условия принимаемых управленческих решений	<i>Умеет</i> оценивать условия о последствиях принятия управленческих решений
		<i>Владеет</i> навыками принятия управленческих решений	<i>Владеет</i> навыками принятия организационно-управленческих решений	<i>Владеет</i> практическими навыками и способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений

Паспорт компетенции ОПК - 6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	Управленческие решения	<i>Знает</i> основы управленческих решений	<i>Знает</i> принципы принятия управленческих решений	<i>Знает</i> условия и последствия управленческих решений
		<i>Умеет</i> оценивать управленческие решения	<i>Умеет</i> оценивать условия принимаемых управленческих решений	<i>Умеет</i> оценивать условия о последствиях принятия управленческих решений

		<i>Владеет</i> навыками принятия управленческих решений	<i>Владеет</i> навыками принятия организационно-управленческих решений	<i>Владеет</i> практическими навыками и способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
--	--	---	--	--

Паспорт компетенции ПК - 8: владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

№ п/п	Дисциплина, как этап формирования компетенции в рамках ОП ВО*	Уровни формирования компетенций		
		Базовый	Повышенный	Высокий
	<b>Управленческие решения</b>	<i>Знает</i> основы документального оформления управленческих решений	<i>Знает</i> принципы документального оформления управленческих решений	<i>Знает</i> условия и последствия управленческих решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций
		<i>Умеет</i> оценивать решения в управлении операционной (производственной) деятельности организаций	<i>Умеет</i> оценивать условия принимаемых решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций	<i>Умеет</i> оценивать условия о последствия принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций
		<i>Владеет</i> навыками документального оформления решений	<i>Владеет</i> навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций	<i>Владеет</i> практическими навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

\* В соответствии с перечнем компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

#### **Шкала оценивания сформированности компетенций:**

«**Неудовлетворительно**» - Компетенция не развита. Студент не владеет необходимыми знаниями и навыками и не старается их применять. Не достигнут базовый уровень формирования компетенции.

«**Удовлетворительно**» - Компетенция недостаточно развита. Студент частично проявляет знания и навыки, входящие в состав компетенции. Пытается, стремится проявлять нужные навыки, понимает их необходимость, но у него не всегда получается. Достигнут только базовый уровень формирования компетенции.



**«Хорошо»** - Студент владеет знаниями, проявляет соответствующие навыки в практических ситуациях, но имеют место некоторые неточности в демонстрации освоения материала. Достигнут повышенный уровень формирования компетенции.

**«Отлично»**- Студент всесторонне и глубоко владеет знаниями, сложными навыками, способен уверенно ориентироваться в практических ситуациях. Достигнут высокий уровень формирования компетенции.

### 3. Паспорт оценочных средств по дисциплине «Управленческие решения»

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины*	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4
1	Собеседование	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	Вопросы по разделам/темам дисциплины
2	Задачи и задания	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	Комплект задач и заданий
3	Контрольная работа	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	Комплект тем контрольной работы
4	Тестирование	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	Фонд тестовых заданий
5	Экзамен	ОПК-2 ОПК-6 ПК-8	Перечень вопросов к экзамену

### 4. Перечень оценочных средств по дисциплине «Управленческие решения»

№ п/п	Наименование контрольного задания (оценочного средства)	Краткая характеристика контрольного задания (оценочного средства)	Представление контрольного задания (оценочного средства) в фонде
1	2	3	4
1	Собеседование	Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	Вопросы по разделам/темам дисциплины
2	Задачи и задания	Различают задачи и задания: • репродуктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать знание фактического материала (базовые понятия, алгоритмы,	Комплект задач и заданий

		факты) и умение правильно использовать специальные термины и понятия, узнавание объектов изучения в рамках определенного раздела дисциплины;	
3	Контрольная работа	<ul style="list-style-type: none"> <li>• реконструктивного уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения синтезировать, анализировать, обобщать фактический и теоретический материал с формулированием конкретных выводов, установлением причинно-следственных связей;</li> </ul> творческого уровня, позволяющие оценивать и диагностировать умения, интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения Средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по дисциплине	Комплект тем контрольных работ
4	Тестирование	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Фонд тестовых заданий
5	Экзамен	Средство промежуточного контроля усвоения разделов дисциплины, организованное в виде собеседования преподавателя и студента.	Перечень вопросов к экзамену

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

**ОС №1: Перечень вопросов для собеседования по дисциплине «Управленческие решения»**

**Раздел 1. Организационные основы принятия управленческих решений**

1. Какую роль играет управление в человеческом обществе?
2. Когда и где появилась первая информация об управленческих решениях?
3. Какие этапы развития управленческой мысли Вам известны?
4. Какова роль промышленной революции в развитии науки об управлении?
5. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
6. Как развивалась наука об управлении в России?
7. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
8. В чем заключаются особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений?
9. Какие научные подходы Вам известны?
10. Как проявляется многоаспектность содержания управленческих решений?
11. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
12. Можно ли формализовать классификацию управленческих решений?
13. Какое место в классификации управленческих решений отводится основным функциям управления?
14. Как реализуется многовариантность решения проблемы при обеспечении качества управленческих решений?
15. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
16. Какие требования предъявляются к качеству управленческих решений?
17. Как формулируются условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений?

18. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
19. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
20. Какие факторы внешней среды являются наиболее существенными для торговых предприятий?
21. Что относится к внешней среде прямого и косвенного влияния?

## **Раздел 2. Методология и Управленческие решения**

22. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
23. Какие типы моделей Вам известны?
24. По какому принципу классифицируются модели процесса принятия управленческих решений?
25. Какие этапы построения модели Вы знаете?
26. Как связаны между собой цель и миссия организации?
27. В чем разница между мнимыми и действительными целями?
28. По каким признакам могут быть классифицированы цели?
29. В чем смысл целевой ориентации решений?
30. Какие технологии разработки управленческих решений Вы считаете основными для торговых предприятий?
31. Какие методы и приемы анализа альтернатив Вы знаете?
32. Как осуществляется сопоставимость альтернативных вариантов решения?
33. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
34. Как обеспечивается сопоставимость альтернативных вариантов решения?
35. Чем обусловлено наличие неопределенностей в окружающей среде?
36. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
37. Какие виды рисков Вам известны?
38. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
39. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?

## **Раздел 3. Контроль и ответственность за принятие управленческих решений**

40. В чем разница между понятиями «эффективность» и «результативность»?
41. Как осуществляется управление эффективностью?
42. Какие показатели эффективности решений?
43. Какие методы оценки эффективности Вы знаете?
44. В чем суть экспертной оценки эффективности принятых решений?
45. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
46. Какие требования предъявляются к контролю?
47. Какие функции выполняет контроль?
48. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
49. Что такое контроллинг?
50. Какой характер носят управленческие решения, принимаемые в коммерческой организации?
51. В чем различие между официальной и личной ответственностью?
52. Как осуществляется делегирование полномочий при разработке управленческих решений?
53. Как распределяется ответственность за принятие решений в сфере торговли и услуг?
54. Какие требования предъявляются к лицу, принимающему решение?

### **ОС №2: Комплект заданий и задач для проведения практических занятий по дисциплине «Управленческие решения»**

#### **Раздел 1. Организационные основы принятия управленческих решений**

##### **Деловая игра «Принятие решений менеджером»**

**Цель занятия:** овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

**Ситуация 1.** Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам

**Ситуация 2.** Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требуют масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

**Ситуация 3.** Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

**Ситуация 4.** Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

#### **Задания:**

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10 %-ного роста прибыли на вашем предприятии.

4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинно-следственных связей.

## **Раздел 2. Методология и Управленческие решения**

### **Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения**

Ситуационная задача 1:

Составить дерево решений на любую задачу производства товаров.

Ситуационная задача 2:

Определить ценность информации как функцию вероятностей поступления информации, полноты информации и ее достоверности.

Ситуационная задача 3:

Разработать алгоритм проведения мозгового штурма при выработке решений.

Ситуационная задача 4:

Составить и проанализировать ситуацию, при которой принимается решение с использованием принципа эмпатии; принципа инверсии; принципа идеализации.

Ситуационная задача 5:

Сформулировать проблему и продемонстрировать ее решение с использованием метода дерева влияющих параметров.

Ситуационная задача 6:

Сформулировать задачу и продемонстрировать ее решение методом экспертиз.

Ситуационная задача 7:

Разработать систему показателей для определения рейтинга банка; поликлиники; туристической фирмы; университета. Продемонстрировать методику оценки предприятия с учетом интегрального показателя.

## **Раздел 3. Контроль и ответственность за принятие управленческих решений**

### **Тема 6. Эффективность управленческих решений**

#### **Управленческая ситуация 1.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

***Проблема:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?*

#### **Управленческая ситуация 2**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

***Проблема:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?*

#### **Управленческая ситуация 3**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

**Проблема:** *Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору. Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?*

#### **Управленческая ситуация 4**

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок.

И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

**Проблема:** *Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?*

#### **Тема 8. Управленческие решения и ответственность**

Ситуационная задача 1:

Разработайте программу текущего и заключительного контроля своей (учебной) деятельности.

Ситуационная задача 2:

Составьте ситуацию, демонстрирующую сравнительный анализ экономичного и неэкономичного контроля на производстве.

Ситуационная задача 3:

Приведите примеры стандарта предприятия по производству продукции и предприятия по производству услуг.

Ситуационная задача 4:

Приведите ситуационные примеры предотвращения с помощью контроля кризисных ситуаций на производстве.

Ситуационная задача 5:

Сделайте анализ и оцените эффективность работы системы контроля в министерстве по чрезвычайным ситуациям.

### **ОС №3: Комплект заданий для контрольной работы по дисциплине «Управленческие решения»**

#### **Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера.**

1. Объекты и субъекты решений. Виды и характеристики систем управления, в которых разрабатываются решения.

2. Значение решений в современной экономике.

3. Диалектика развития теории решений.

4. Решение - основной продукт деятельности менеджера.

#### **Тема 2. Сущность и содержание управленческого решения.**

1. Управленческое решение (УР) как процесс и явление.
2. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР.
3. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.

### **Тема 3. Классификация управленческих решений.**

1. Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации УР.
2. Варианты классификации УР.
3. Разновидности организационных решений.
4. Требования к выполнению УР и условия выполнения требований.

### **Тема 4. Системный подход в управленческих решениях.**

1. Определение основных понятий системного подхода.
2. Основные задачи системного подхода.
3. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации УР.
4. Требования и процедуры системного подхода при подготовке и реализации УР.

### **Тема 5. Организация управления как система формирования управленческого решения.**

1. Организация как социальная система для подготовки решений.
2. Организационные операции, процедуры и блок-схемы формирования УР.
3. Основные преимущества системы формирования решения.

### **Тема 6. Стандартная информационная модель при подготовке управленческих решений.**

1. Особенности УР в условиях внедрения современных информационных технологий и систем искусственного интеллекта.
2. Понятие и состав стандартной информационной модели. Правила работы с моделью.
3. Технология и методы моделирования.
4. Сущность и содержание алгоритма реализации стандартной информационной модели (СИМ).  
Описание этапов реализации алгоритма СИМ.

### **Тема 7. Технология разработки управленческих решений.**

1. Основные понятия и этапы проектирования организационной технологии.
2. Проектирование процесса подготовки и утверждения решения.
3. Методы описания организационной технологии.

### **Тема 8. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.**

1. Системы информационной и интеллектуальной поддержки УР.
2. Компьютерная система мультимедиа при подготовке и реализации УР.
3. Основные предназначения Интернета при подготовке и реализации УР.

### **Тема 9. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.**

1. Системы информационной и интеллектуальной поддержки УР.
2. Компьютерная система мультимедиа и ее преимущества.
3. Интернет при подготовке и реализации УР.

### **Тема 10. Процесс подготовки и реализации управленческих решений.**

1. Содержание и стадии (этапы) процесса ПРУР. Технология подготовки управленческих решений.
2. Модели, методология и организация процесса подготовки и реализации управленческих решений.
3. Проектирование управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.
4. Организация разработки и выполнения УР. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения УР.

### **Тема 11. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений.**

1. Модель личных качеств человека и харизма личности.

2. Влияние романтизма, практицизма, оптимизма, пессимизма на подходы к подготовке УР.
3. Области эффективного использования ложных и истинных форм авторитета менеджера.
4. Влияние личных качеств на ПРУР. Особенности мужского и женского стиля ПРУР.

**Тема 12. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений.**

1. Состав социальных методов при подготовке УР. Состав социальных потребностей человека.
2. Цель психологических методов при подготовке УР.
3. Основные приемы убеждения исполнителей в правильности и необходимости УР.

**Тема 13. Этические основы подготовки управленческих решений.**

1. Влияние нравственных критериев отношения работников к УР.
2. Состав набора моральных ценностей человека. Основные направления этики менеджера.
3. Состав этических норм и моральное решение.

**Тема 14. Принятие УР в условиях неопределенности и риска.**

1. Определение понятий «неопределенность» и «риск». Соотношения между неопределенностями и рисками, уровни неопределенности.
2. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Основные причины возникновения неопределенности.
3. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность.
4. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.

**Тема 15. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений.**

1. Внешняя среда ближнего и дальнего окружения (прямого и косвенного действия).
2. Характеристики свойств внешней среды.
3. Влияние фактора среды на подготовку управленческих решений.

**ОС №4: Перечень вопросов для реализации тестирования  
по дисциплине «Управленческие решения»**

**Тестовые задания.**

1. Управленческие решения не классифицируются:
  - а) по юридическому оформлению;
  - б) по методам разработки;
  - в) по делопроизводству;
  - г) по степени неопределенности.
2. Это все типы управленческих решений, кроме:
  - а) количественные;
  - б) программируемые;
  - в) хорошо структурированные;
  - г) инновационные.
3. К факторам качества управленческих решений не относится:
  - а) мотивы и интересы;
  - б) зарплата управленцев;
  - в) стиль управления;
  - г) социальная среда.
4. В модель принятия управленческих решений не входит этап:
  - а) определение цели;
  - б) выбор критериев;
  - в) диагностика исходной ситуации;
  - г) определение возможностей на рынке.



5. К классу критериев не относится:

- а) технические;
- б) эстетические;
- в) технико-экономические;
- г) юридические.

6. Все это критерии оценки альтернатив, кроме:

- а) наличие системы качества;
- б) чистый доход;
- в) надежность;
- г) финансовые расходы.

7. К шкалам оценки показателей не относятся:

- а) приближенные числа;
- б) баллы;
- в) словесные оценки;
- г) словесное описание.

8. Критерии проблемы по модели принятия решений Врума – Йеттона:

- а) значение качества решения;
- б) степень структурированности проблемы;
- в) иерархия организации;
- г) степень мотивации подчиненных.

9. К факторам, влияющим на процесс принятия управленческих решений, не относятся:

- а) негативные последствия;
- б) взаимозависимость решений;
- в) индивидуальные достижения;
- г) личностные оценки руководителей.

10. К ошибкам при принятии решений не относятся:

- а) ориентация только на собственную выгоду;
- б) отказ от посторонних консультаций;
- в) полагание на интуицию;
- г) стремление дать количественную оценку.

11. Необходимость применения моделей при принятии решений вызвано следующими причинами кроме:

- а) ориентация на будущее;
- б) экспериментирование;
- в) контроль пополнения;
- г) сложность организационных ситуаций.

12. К базовым моделям, используемых при принятии решений не относятся:

- а) экологическая;
- б) математическая;
- в) аналоговая;
- г) физическая.

13. В процесс построения модели принятия управленческих решений не входит этап:

- а) проверки модели на достоверность;
- б) сбор информации;
- в) постановка задачи;
- г) опробирование на практике.

14. К моделям , используемым для принятия решений менеджменте относятся:

- а) текстовый редактор;
- б) модель управления запасами;
- в) теория очередей;
- г) теория игр.

15. К методам принятия решений не относятся:

- а) платежная матрица;
- б) метод экспертных оценок;
- в) разбор конкретной ситуации;
- г) дерево решений.

16. Исследования в рамках научного подхода не включает этап:

- а) внедрение;
- б) верификация (проверка гипотезы);
- в) наблюдение;
- г) формулирование гипотезы.

17. Проблема, требующая принятия решений, не включает следующие характеристики:

- а) рутинные решения;
- б) инновационные решения;
- в) адаптационные решения;
- г) программируемые решения.

18. В зависимости от творческого вклада выделяют следующие уровни решений, кроме:

- а) рутинные решения;
- б) инновационные решения;
- в) моделирование процессов управления;
- г) ориентация в общих целях деятельности.

19. К объективным условиям разработки грамотных управленческих решений не относятся:

- а) четкие представления об объекте;
- б) владение методами принятия решений;
- в) моделирование процессов управления;
- г) ориентация в общих целях деятельности.

20. Повышение качества принимаемых решений способствует все, кроме:

- а) необходимое время;
- б) кто принимает решения;
- в) неопределенность ситуации;
- г) система контроля исполнения.

## **ОС №5: ЭКЗАМЕН**

### **Вопросы к экзамену по дисциплине «Управленческие решения»**

1. Процедуры и основания для принятия решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Принципы управленческих решений.
4. Модель системного анализа ситуации на производстве и основные постулаты системного анализа.
5. Понятие «риск» и типичные признаки рисковых ситуаций.
6. Классификация рисков в управлении.
7. Метод трёх шагов при оценке проблем, матрица Кепнера- Трегое.
8. Моделирование процесса разработки решения.
9. Конструирование технологии разработки и принятия управленческого решения.
10. Модели принятия решений в организации.
11. Технология подготовки управленческого решения.

12. Процесс разработки управленческого решения.
13. Алгоритм организации принятия решений при различных типах менеджмента.
14. Обеспечение процесса подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
15. Личные качества менеджера. Авторитет личности при принятии управленческого решения.
16. Влияние типа темперамента человека на принятие управленческих решений.
17. Этапы подготовки и реализации управленческих решений в условиях паники.
18. Типичные признаки рискованных ситуаций. Классификация рисков.
19. Чистые риски. Спекулятивные риски.
20. Методы управления рисками.
21. Количественная и качественная оценки риска.
22. Стратегии управления риском.
23. Типичные ошибки менеджера в принятии управленческих решений.
24. Методы проведения экспертиз.
25. Классификация критериев экспертной оценки.
26. Методы получения количественных экспертных оценок.
27. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
28. Метод синектики.
29. Метод эвристических вопросов и ответов.
30. Методы «мозговой атаки» и «мозгового штурма».
31. Метод сводных ассоциаций и инверсий.
32. Метод организованных стратегий.
33. Уровни и факторы, определяющие качество решения.
34. Оценка качества управленческих решений.
35. Рекомендации менеджеру по принятию качественных управленческих решений.
36. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

**6. Методические материалы, определяющие процедуру оценивая знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Результатом проверки компетенций на разных этапах формирования, полученных студентом в ходе освоения данной дисциплины, является оценка, выставляемая по 5-ти балльной шкале в соответствии со следующими критериями:

**1. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА  
НА ДИФФЕРЕНЦИРОВАННОМ ЗАЧЕТЕ/ЭКЗАМЕНЕ**

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	1. Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий; 2. Обнаружено понимание материала, студент обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные; 3. Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка
4 («хорошо»)	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки 5 («отлично»), но студент допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала

3 («удовлетворительно»)	Студент обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1. материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2. не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и приводить примеры; 3. излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа
2 («неудовлетворительно»)	Студент обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал

## 2. ДЛЯ УСТНОГО ИЛИ ПИСЬМЕННОГО ОТВЕТА НА ЗАЧЕТЕ

1. Полнота и правильность ответа
2. Степень осознанности и понимания изученного материала
3. Языковое оформление ответа

Шкала оценивания	Показатели
«зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Ответ соответствует показателям и критериям оценивания экзамена по шкале «неудовлетворительно»

## Порядок проведения экзаменов и зачетов

1. Число экзаменов и зачетов, выносимых на каждую сессию, определяется учебным планом.
2. Экзамены и зачеты принимаются преподавателями, которым разрешено в соответствии с действующими положениями чтение лекций.
3. Зачеты и экзамены принимаются преподавателями, проводившими практические (семинарские, лабораторные) занятия в данной группе или читающими лекции по данному курсу.
4. Зачеты по практическим и лабораторным работам принимаются по мере их выполнения. По отдельным дисциплинам зачеты могут проводиться в виде контрольных работ на практических занятиях.
5. При явке на экзамены и зачеты студенты обязаны иметь при себе студенческий билет и зачетную книжку, которые они предъявляют экзаменатору в начале экзамена.
6. Форма проведения экзамена (устно, письменно, тестирование и т.п.) и порядок его организации (программа экзамена, экзаменационные вопросы и билеты и т.п.) устанавливается соответствующей кафедрой по предложению экзаменатора.
7. Экзаменатор имеет право задавать студентам дополнительные вопросы, а также давать задачи и примеры в пределах учебной программы данной дисциплины.
8. Во время экзамена студенты могут с разрешения экзаменатора пользоваться наглядными пособиями и справочной литературой, а также учебными программами.
9. Успеваемость студентов определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Положительные оценки заносятся в экзаменационную ведомость и зачетную книжку, неудовлетворительные оценки проставляются только в экзаменационной ведомости. В зачетной книжке также указывается трудоемкость сдаваемой дисциплины.
10. Неявка на экзамен отмечается в экзаменационной ведомости словами «не явился» и заверяется подписью экзаменатора. Неявка на экзамен без уважительной причины засчитывается студенту как неудовлетворительная оценка.
11. Результаты сдачи зачетов оцениваются отметкой «зачтено», «не зачтено». Зачеты с дифференцированными оценками («зачтено (5)», «зачтено (4)», «зачтено (3)», «не зачтено»).

## 3. ДЛЯ ТЕСТИРОВАНИЯ

Оценка выполнения тестовых заданий рассчитывается в следующем процентном соотношении :

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	90% -100%
4 («хорошо»)	75%-89%
3 («удовлетворительно»)	60%-74%
2 («неудовлетворительно»)	менее 59%

### Порядок проведения тестирования

Тест – это простейшая форма письменного контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Целью тестирования является оценка качества обучения на различных этапах освоения образовательной программы и уровня подготовки обучающихся на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта и образовательной программы. Тестирование не исключает и не заменяет другие формы оценки качества обучения и уровня подготовки обучающихся. Тестирование, наряду с другими формами текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, может использоваться: - как инструмент внутривузовского мониторинга контроля качества подготовки обучающихся при освоении ими образовательных программ.

Текущее и оперативное тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах, практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

Рубежное тестирование проводится по модулю дисциплины (контрольной точке), циклам дисциплин, в соответствии с листом контрольных мероприятий. Целью рубежного тестирования является определение степени освоения обучающимися области знаний и умений (уровня компетентности) в соответствии с программой дисциплины. Результаты тестирования используются преподавателем для формирования комплексной оценки по дисциплине. Рубежное тестирование может проводиться при аудиторной и внеаудиторной работе. Тестирование может проводиться в письменной и (или) компьютерной формах.

#### 4. ДЛЯ ПИСЬМЕННЫХ РАБОТ (КУРСОВАЯ РАБОТА (ПРОЕКТ), КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА, ЭССЕ, РЕФЕРАТ, ДОКЛАД, СООБЩЕНИЕ, ПРЕЗЕНТАЦИЯ )

- 1.Идентификация ключевых проблем;
- 2.Анализ ключевых проблем;
- 3.Аргументация предлагаемых вариантов эффективного разрешения выявленных проблем;
- 4.Выполнение задания с опорой на изученный материал и дополнительные источники;
5. Оформление письменной работы;
6. Представление работы, если по работе предполагается выступление (защита)

При работе с установленной дифференцированной оценкой необходимо руководствоваться следующей шкалой:

Шкала оценивания	Показатели
5 («отлично»)	выявлено 90% -100% критериев к данной работе
4 («хорошо»)	выявлено 75%-89% критериев к данной работе
3 («удовлетворительно»)	выявлено 60%-74% критериев к данной работе
2 («неудовлетворительно»)	выявлено о менее 59% критериев к данной работе

При работе с установленной оценкой «зачтено /не зачтено» необходимо руководствоваться следующей шкалой:

Шкала оценивания	Показатели
«зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценива-

	ния по шкале «удовлетворительно» и выше
«не зачтено»	Работа соответствует показателям и критериям оценивания по шкале «неудовлетворительно»

### **Общие требования к написанию и оформлению письменных работ**

Письменная работа выполняется на стандартных листах бумаги формата А-4 в печатном варианте, либо в рукописном виде (в порядке исключения). Текст работы набирается через 1,5 межстрочных интервала, шрифт – 14. На странице не должно быть менее 27-29 строк, включая сноски. Поля страниц устанавливаются: левое – 30 мм, правое -10мм, верхнее и нижнее – 20мм. Выравнивание по ширине.

Объем и структура письменной работы устанавливается отдельными методическими рекомендациями по дисциплине.

Страницы должны быть пронумерованы сверху в середине страницы. Нумерация начинается со 2 листа «Содержание». Все остальные страницы нумеруются сквозной нумерацией до последней страницы, включая приложения.

Прежде чем приступить к написанию работы, студенту необходимо подобрать соответствующую литературу, первоисточники. Обязательно изучить современные источники, « не старше» 5 лет.

Учебное издание

**Рабочая программа дисциплины  
«Управленческие решения»  
по направлению подготовки  
38.03.02 Менеджмент  
профиль подготовки Управление малым бизнесом  
квалификация (степень)  
«Бакалавр»  
(очная и заочная формы обучения)**

Составители:  
**Зыкова** Наталья Валерьевна,  
Угловская Светлана Юрьевна

**16+**