

АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ  
«МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ РЫНКА»

СОГЛАСОВАНО

Руководитель УЛАОП

\_\_\_\_\_  
Сталькина У. М.

26 мая 2021 г.

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_  
Перов С. Н.

26 мая 2021 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

название дисциплины

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление  
Профиль подготовки: Проектная деятельность в государственном и муниципальном управлении  
Квалификация: Бакалавр  
Форма обучения: Очная, очно-заочная  
Год начала подготовки по программе: 2021  
Кафедра: Государственного и муниципального управления и правового обеспечения государственной службы

Руководитель  
образовательной программы

Карлина А.А.

\_\_\_\_\_  
подпись

26 мая 2021 г.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры государственного и муниципального управления и правового обеспечения государственной службы  
/протокол заседания № 9 от 25 мая 2021 г./

Заведующий кафедрой

Карлина А.А.

\_\_\_\_\_  
подпись

Самара  
2021

# 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЁННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОПОП ВО

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УКБ-2.И-1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УКБ-2.И-1.У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений
		УКБ-2.И-1.У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений
	УКБ-2.И-2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УКБ-2.И-2.3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности
		УКБ-2.И-2.3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений, методы управления ими
		УКБ-2.И-2.У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений
		УКБ-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Индекс дисциплины по учебному плану	Курс и семестр изучения дисциплины Очная/заочная форма обучения
<b>Б1.О.21</b>	<b>2 курс 4 семестр/3 курс 5 семестр</b>

## 3. ОБЪЁМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**Объём дисциплины,  
в т. ч. контактной (по видам учебных занятий) и самостоятельной работы студентов**

Виды учебной работы	Объём, часов/з.е.	Распределение по семестрам Очная/заочная форма обучения			
		4 семестр	5 семестр	6 семестр	7 семестр
Контактная работа, в т. ч.:	54/26	54/-	-/26		
лекции (Л)	18/10	18/-	-/10		

практические занятия (ПЗ)	36/16	36/-	-/16		
Самостоятельная работа (СР)	54/82	54/-	-/82		
Контроль – зачет					
Итого объём дисциплины	108/3	108/3	108/3		

### Объём дисциплины по тематическим разделам и видам учебных занятий

Наименование тематического раздела дисциплины	Количество часов (очная/очно-заочная форма обучения)		
	Л	ПЗ	СР
Понятие управленческого решения. Функции решения в методологии и организации процесса решения	2/1	4/1	6/9
Типология и основные свойства управленческих решений	2/1	4/1	6/9
Целевая поддержка управленческих решений	2/1	4/2	6/9
Информационная поддержка управленческих решений	2/1	4/2	6/9
Организационная поддержка управленческих решений	2/2	4/2	6/9
Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	2/2	4/2	6/10
Модели разработки и принятия управленческих решений	2/2	4/2	6/9
Контроль процесса разработки и реализации управленческих решений	2/-	4/2	6/9
Оценка эффективности управленческих решений	2/-	4/2	6/9
Всего:	18/10	36/16	54/82

### Содержание тематических разделов дисциплины

Наименование раздела	Содержание раздела
Понятие управленческого решения. Функции решения в методологии и организации процесса решения	Понятие управленческого решения. Организация процесса решения в менеджменте. Функции управленческих решений, их взаимосвязь с управленческими функциями. Свойства управленческих решений.
Типология и основные свойства управленческих решений	Требования к качеству управленческих решений. Факторы эффективности управленческих решений. Принципы разработки и принятия управленческих решений. Классификация управленческих решений.
Целевая поддержка управленческих решений	Определение целей организации, фундаментальные цели организации. Иерархия целей организации. Политика, стратегия, тактика, правила, процедуры, нормативы, лимиты как элементы целевой поддержки управленческих решений. Примеры целевой поддержки управленческих решений. Основные области принятия решений в менеджменте.

Информационная поддержка управленческих решений	Общие понятия, Состав информационной поддержки управленческих решений. Информационные системы предприятий. Компьютерная поддержка управленческих решений. Экспертные и нейронные системы и сети.
Организационная поддержка управленческих решений	Порядок реализации решений в организации. Документооборот и его роль в организационной поддержке управленческих решений. Нормативная основа разработки и принятия управленческих решений.
Технология разработки, принятия и реализации управленческих решений	Основные этапы процесса принятия решения. Подходы к разработке и принятию управленческих решений.
Модели разработки и принятия управленческих решений	Модели принятия решений. Процесс построения моделей. Базисная модель принятия решений. Многокритериальные модели принятия решений. Сопоставимость альтернатив. Ограничения, выдвигаемые при рассмотрении альтернатив.
Контроль процесса разработки и реализации управленческих решений	Контроль реализации управленческих решений. Принципы и методы контроля реализации управленческих решений. Системы контроля. Информационное обеспечение систем контроля. Управленческие решения и ответственность. Последствия реализации управленческих решений. Виды и уровень ответственности за принятые решения.
Оценка эффективности управленческих решений	Виды систем принятия решений. Контроллинг. Системы принятия управленческих решений и их реализации. Оценка эффективности принятия и реализации управленческих решений в организации. Методы выявления проблем и совершенствование системы принятия и реализации управленческих решений в организации.

#### 4. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При проведении учебных занятий по дисциплине Университет обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей Самарской области).

##### Образовательные технологии

Наименование технологии	Содержание технологии	Адаптированные методы реализации
Проблемное обучение	Активное взаимодействие обучающихся с проблемно-представленным содержанием обучения, имеющее целью развитие познавательной способности и активности, творческой самостоятельности обучающихся.	Поисковые методы обучения, постановка познавательных задач с учётом индивидуального, социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.

Концентрированное обучение	Погружение обучающихся в определённую предметную область, возможность чего заложена в учебном плане образовательной программы посредством одновременного изучения дисциплин, имеющих выраженные междисциплинарные связи. Имеет целью повышение качества освоения определённой предметной области без увеличения трудоёмкости соответствующих дисциплин.	Методы погружения, учитывающие динамику и уровень работоспособности обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Развивающее обучение	Обучение, ориентированное на развитие физических, познавательных и нравственных способностей обучающихся путём использования их потенциальных возможностей с учётом закономерностей данного развития. Имеет целью формирование высокой самомотивации к обучению, готовности к непрерывному обучению в течение всей жизни.	Методы вовлечения обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов в различные виды деятельности на основе их индивидуальных возможностей и способностей и с учётом зоны ближайшего развития.
Активное, интерактивное обучение	Всемерная всесторонняя активизация учебно-познавательной деятельности обучающихся посредством различных форм взаимодействия с преподавателем и друг с другом. Имеет целью формирование и развитие навыков командной работы, межличностной коммуникации, лидерских качеств, уверенности в своей успешности.	Методы социально-активного обучения с учётом индивидуального социального опыта и особенностей обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов.
Рефлексивное обучение	Развитие субъективного опыта и критического мышления обучающихся, осознание обучающимися «продуктов» и процессов учебной деятельности, повышение качества обучения на основе информации обратной связи, полученной от обучающихся. Имеет целью формирование способности к самопознанию, адекватному самовосприятию и готовности к саморазвитию.	Традиционные рефлексивные методы с обязательной обратной связью, преимущественно ориентированные на развитие адекватного восприятия собственных особенностей обучающимися с ограниченными возможностями здоровья и инвалидами.

Дисциплина может реализовываться с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий.

Вид занятий (лекции, практические занятия), форма промежуточной аттестации	Применяемые дистанционные образовательные технологии
Лекции	ДОТ 1 ZOOM, ДОТ 3 Discord, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 6 ИСУ ВУЗ
Практические занятия	ДОТ 1 ZOOM, ДОТ 3 Discord, ДОТ 4 Moodle, ДОТ 6 ИСУ ВУЗ
Зачет	ДОТ 1 ZOOM, ДОТ 3 Discord, ДОТ 4 Moodle,

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО И ИНФОРМАЦИОННОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### Учебная литература, в том числе:

#### Основная:

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 495 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573213> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03532-6. – Текст : электронный.
2. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие : [16+] / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. – 216 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.
3. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 158 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – DOI 10.23681/493936. – Текст : электронный.
4. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 145 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-2047-8. – DOI 10.23681/612640. – Текст : электронный.
5. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Н. Б. Чернобай ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2019. – 86 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614459> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – Текст : электронный.

#### Дополнительная:

1. Петренко, Е. С. Современные практики принятия управленческих решений: лидерство и саморазвитие=Modern management decisionmaking practices: leadership and self-development : учебное пособие : [16+] / Е. С. Петренко, Л. В. Шабалтина, А. В. Варламов. – Москва : Креативная экономика, 2019. – 102 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599622> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр.: с. 98 - 100. – ISBN 978-5-91292-295-4. – DOI 10.18334/9785912922954. – Текст : электронный.
2. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т. Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7782-3812-1. – Текст : электронный.
3. Тихомиров, Н. П. Теория риска : учебник / Н. П. Тихомиров, Т. М. Тихомирова ; Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова. – Москва : Юнити-Дана, 2020. – 308 с. : ил., табл., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=615777> (дата обращения: 18.08.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-238-03413-3. – Текст : электронный.

#### Лицензионное программное обеспечение:

LibreOffice, свободно распространяемый офисный пакет с открытым исходным кодом.  
Microsoft Windows 7 Professional x64 RUS.

Moodle. Среда дистанционного обучения с открытым кодом, свободная (распространяется по лицензии GNU GPL).

### **Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:**

КиберЛенинка, российская научная электронная библиотека. URL: <https://cyberleninka.ru/>.

eLIBRARY.RU, российский информационно-аналитический портал. URL: <https://www.elibrary.ru/defaultx.asp>.

WolframAlpha, база знаний и набор вычислительных алгоритмов. URL: <https://www.wolframalpha.com/>.

## **6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

Специальные помещения укомплектованы учебной мебелью, в том числе мебелью для преподавателя дисциплины, учебной доской, и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории (мультимедийный проектор, экран, компьютер, звуковые колонки).

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

Электронно-библиотечная система (электронная библиотека) и электронная информационно-образовательная среда обеспечивают одновременный доступ не менее 25 процентов обучающихся.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

## **7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **Методические указания для преподавателя**

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы студентов, консультаций.

Методы проведения аудиторных занятий:

- лекции, реализуемые через изложение учебного материала под запись с возможным мультимедийным сопровождением;
- практические занятия, во время которых студенты выступают с докладами по заранее предложенным темам и обсуждают их между собой и преподавателем, решают практические задачи (в которых разбираются и анализируются конкретные ситуации) с выработкой умения формулировать выводы, выявлять тенденции и причины изменения различных явлений; включающие проведение устных и письменных опросов (в виде тестовых заданий) и контрольных работ (по вопросам лекций и практических занятий).

Лекции — разновидность учебного занятия, направленная на рассмотрение теоретических вопросов излагаемой дисциплины в логически выдержанной форме. Основными целями лекции являются системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, её методологических и социокультурных оснований, возможных вариантов решения, предложение методических рекомендаций для дальнейшего изучения курса, в том числе литературы и источников. Лекционная подача материала, вместе с тем, не предполагает исключительную активность

преподавателя. Лектор должен стимулировать студентов к участию в обсуждении вопросов лекционного занятия, к высказыванию собственной точки зрения по обсуждаемой проблеме. Главное назначение лекции — обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у студентов ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Практические занятия направлены на развитие самостоятельности студентов в исследовании изучаемых вопросов и приобретение умений и навыков. Практические занятия традиционно проводятся в форме обсуждения проблемных вопросов в группе при активном участии студентов. Они способствуют углубленному изучению наиболее фундаментальных и сложных проблем курса, служат важной формой анализа и синтеза исследуемого материала, а также подведения итогов самостоятельной работы студентов, стимулируя развитие профессиональной компетентности, навыков и умений. На практических занятиях студенты учатся работать с научной литературой, чётко и доходчиво излагать проблемы и предлагать варианты их решения, аргументировать свою позицию, оценивать и критиковать позиции других, свободно публично высказывать свои мысли и суждения, грамотно вести полемику и представлять результаты собственных исследований. Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов, выполнения заданий и пр.

Преподаватель должен ориентировать студентов на использование при подготовке к практическим занятиям в первую очередь специальной научной литературы (монографий, статей из научных журналов, диссертаций).

Результаты работы на практических занятиях учитываются преподавателем при выставлении итоговой оценки по данной дисциплине. На усмотрение преподавателя студенты, активно отвечающие на занятиях и выполняющие рекомендации преподавателя при подготовке к ним, могут получить повышающий балл к своей оценке в рамках промежуточной аттестации.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, изданной на бумажных носителях, дополняется работой с тестирующими системами, с профессиональными базами данных.

### **Особенности реализации дисциплины в отношении лиц из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Профессорско-педагогический состав знакомится с психолого-физиологическими особенностями обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, индивидуальными программами реабилитации инвалидов (при наличии). При необходимости осуществляется дополнительная поддержка преподавания психологами, социальными работниками, прошедшими подготовку ассистентами.

В соответствии с методическими рекомендациями Министерства науки и высшего образования Российской Федерации, в курсе предполагается использовать социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создания комфортного психологического климата в студенческой группе. Подбор и разработка учебных материалов производятся с учётом предоставления материала в различных формах: аудиальной, визуальной, с использованием специальных технических средств и информационных систем.

Согласно требованиям, установленным Министерством науки и высшего образования Российской Федерации к порядку реализации образовательной деятельности в отношении инвалидов и лиц с ОВЗ, необходимо иметь в виду, что:

- 1) инвалиды и лица с ОВЗ по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь;
- 2) инвалиды и лица с ОВЗ по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:



- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при промежуточной аттестации;
- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учётом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);
- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении промежуточной аттестации с учётом их индивидуальных особенностей;
- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность прохождения испытания промежуточной аттестации (зачёта, экзамена, и др.) обучающимся инвалидом может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи испытания, проводимого в письменной форме, — не более чем на 90 минут;
- продолжительность подготовки обучающегося к ответу, проводимому в устной форме, — не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся с ОВЗ Университет обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для прохождения промежуточной аттестации оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;
- письменные задания выполняются обучающимися на бумаге рельефно-точечным шрифтом Брайля или на компьютере со специализированным программным обеспечением для слепых, либо надиктовываются ассистенту;
- при необходимости обучающимся предоставляется комплект письменных принадлежностей и бумага для письма рельефно-точечным шрифтом Брайля, компьютер со специализированным программным обеспечением для слепых;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом;
- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжёлыми нарушениями речи:

- обеспечивается наличие звукоусиливающей аппаратуры коллективного пользования, при необходимости обучающимся предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
- по их желанию испытания проводятся в письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата (тяжёлыми нарушениями двигательных функций верхних конечностей или отсутствием верхних конечностей):

- письменные задания выполняются обучающимися на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

При необходимости для обучающихся с инвалидностью процедура оценивания результатов обучения может проводиться в несколько этапов.

Для успешного освоения дисциплины студенты должны посещать лекционные занятия, готовиться и активно участвовать в практических занятиях, самостоятельно работать с рекомендованной литературой.

Изучение дисциплины целесообразно начать со знакомства с программой курса, чтобы чётко представить себе его объём и основные проблемы. Прочитав соответствующий раздел программы, и установив круг тем, подлежащих изучению, можно переходить к работе с конспектами лекций и учебником. Конспект лекций должен содержать краткое изложение основных вопросов курса. В лекциях преподаватель, как правило, выделяет выводы, содержащиеся в новейших исследованиях, разногласия учёных, обосновывает наиболее убедительную точку зрения. Необходимо записывать методические советы преподавателя, названия рекомендуемых им изданий. Не нужно стремиться к дословной записи лекций. Для того, чтобы выделить главное в лекции и правильно её законспектировать, полезно заранее просмотреть уже пройденный лекционный материал. Для более полного и эффективного восприятия новой информации в контексте уже имеющихся знаний следует приготовить вопросы лектору. Прочитав свой конспект лекций, следует обратиться к материалу учебника.

Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нём что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний. Очень полезным в практике самостоятельной работы, является предварительное ознакомление с учебным материалом. Даже краткое, беглое знакомство с материалом очередной лекции даёт многое. Студенты получают общее представление о её содержании и структуре, о главных и второстепенных вопросах, о терминах и определениях. Всё это облегчает работу на лекции и делает её целеустремлённой.

### **Работа с литературой**

При изучении дисциплины студенты должны серьёзно подойти к исследованию учебной и дополнительной литературы. Данное требование особенно важно для подготовки к практическим занятиям.

Особое внимание студентам следует обратить на соответствующие статьи из научных журналов. Для поиска научной литературы по дисциплине студентам также следует использовать каталог электронной научной библиотеки eLIBRARY.RU, ЭБС «Университетская библиотека Online».

При подготовке к практическим занятиям студенты имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Качество учебной работы студентов определяется текущим контролем. Студент имеет право ознакомиться с ним.

### **Методические рекомендации по самостоятельной работе студентов**

Цель самостоятельной работы — подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне межпредметных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретённые знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса. Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определённой теме и её отдельным аспектам;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, список литературы, приложения;
- содержать краткие и чёткие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

## 8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Код и наименование универсальной компетенции	Код и наименование индикатора достижения универсальной компетенции	Результаты обучения по дисциплинам (модулям) и практикам	Показатели оценивания
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УКБ-2.И-1. Понимает базовые принципы постановки задач и выработки решений	УКБ-2.И-1.У-2. Умеет критически оценивать информацию о предметной области принятия решений	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		УКБ-2.И-1.У-3. Умеет использовать инструментальные средства для разработки и принятия решений	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
	УКБ-2.И-2. Выбирает оптимальные способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	УКБ-2.И-2.3-1. Знает основные методы принятия решений, в том числе в условиях риска и неопределенности	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно
		УКБ-2.И-2.3-2. Знает виды и источники возникновения рисков принятия решений,	Блок 1 контрольного задания выполнен корректно

		методы управления ими	
		УКБ-2.И-2.У-1. Умеет проводить многофакторный анализ элементов предметной области для выявления ограничений при принятии решений	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно
		УКБ-2.И-2.У-2. Умеет разрабатывать и оценивать альтернативные решения с учетом рисков	Блок 2 контрольного задания выполнен корректно

### Типовое контрольное задание

#### БЛОК 1 – ПРОВЕРКА ЗНАНИЙ

**1. УКБ-2.И-2.3-1. Какое из приведенных ниже определений точнее выражает сущность «управленческого решения»?**

Управленческое решение – это :

- а) регламентируемая последовательность действий для достижения поставленной цели;
- б) устные или письменные распоряжения необходимости выполнения конкретного действия, операции, процесса;
- в) выбор определенного курса действий, в осуществлении которого помимо субъекта решения, участвуют и другие члены организации;
- г) элемент множества возможных альтернатив.

**2. УКБ-2.И-2.3-1. Показателями привлекательности (или непривлекательности) альтернатив для участников процесса выбора называются ...**

- а) шкалы порядка;
- б) критерии;
- в) параметры;
- г) варианты;
- д) оценки.

**3. УКБ-2.И-2.3-1. Если решения принимаются малой группой, члены которой формально имеют равные права (жюри, комиссия), то человек является:**

- а) лицом, принимающим решение;
- б) членом группы, принимающей решения;
- в) участником активной группы;
- г) экспертом;
- д) избирателем.

**4. УКБ-2.И-2.3-1. Технология состоит в выдаче руководителем заданий (целей, задач) с указанием средств, методов и времени их выполнения, обычно используется для типовых работ, предусматривающих стандартные средства и методы. О какой целевой технологии идет речь?**

- а) инициативной технологии;
- б) технократической технологии;
- в) регламентной технологии;

- г) программной технологии;
- д) эффективной технологии;

**5. УКБ-2.И-2.3-1 К основным условиям эффективного использования регламентной технологии относят:**

- а) соблюдение требования о безусловном удалении от цели;
- б) наличие устойчивых неформальных отношений в коллективе
- в) инновационный или длительный характер УР;
- г) наличие большого объема типовых процедур, ситуаций и решений;
- д) обеспечение определенности и доступности производственных и управленческих ресурсов

**6. УКБ-2.И-2.3-1 Статистический метод основан на использовании в качестве модели:**

- а) информации о прошлом удачном опыте каких-либо компаний при подготовке или реализации УР, модель включает набор инструкций, рекомендаций, отзывов, примеров и другой справочной и описательной информации;
- б) математических или логических зависимостей в виде формул, графиков, таблиц, статей уставных документов и законодательства страны;
- в) договора о намерениях, или согласительного договора, либо требований одной или нескольких сторон.

**7. УКБ-2.И-2.3-1 Данный метод использует модель разветвляющегося по каким-либо условиям процесса, модель представляет графическое изображение связей основных и последующих вариантов УР. Здесь описан:**

- а) метод сетевого моделирования;
- б) метод сценариев;
- в) метод дерева решений;
- г) экспертный метод;
- д) метод игрового моделирования.

**8. УКБ-2.И-2.3-2. При расчетах параметров сетевого графика используется два показателя резерва времени. Определите суть полного резерва времени для работ.**

- а) это время, определяемое как разность между поздним и ранним сроками наступления события
- б) это время максимально возможной отсрочки начала работы (или увеличения продолжительности ее выполнения) без нарушения общего срока выполнения задания
- в) это максимальное время, на которое можно отсрочить начала работы (или увеличить её продолжительность), без нарушения ранних сроков наступления событий всей сети

**9. УКБ-2.И-2.3-2. Политическая модель организационных решений отражает ...**

- а) возможности познания ЛПР;
- б) желание членов организации максимально реализовать в первую очередь свои индивидуальные интересы;
- в) упрощенное определение проблемы;
- г) процесс выбора такой альтернативы, которая принесет максимум выгоды для организации;
- д) специальным образом организованный процесс принятия решений в организации.

**10. УКБ-2.И-2.3-2. Сущность неопределенности проявляется в**

- а) неоперативности разработки решения;
- б) том, что при наличии неограниченного количества состояний объективных условий оценка вероятности наступления каждого из этих состояний невозможна из-за отсутствия способов оценки;
- в) субъективности поступающей информации;
- г) критике очевидных решений;
- д) обобщении задачи.

**БЛОК 2 – ПРОВЕРКА УМЕНИЙ**

**Задание 1. УКБ-2.И-1.У-3. Составление SWOT-матрицы.**

Проведите SWOT анализ на примере функционирования (или отдельного периода деятельности) районной администрации, сделайте необходимые выводы и разработайте рекомендации по повышению/поддержанию конкурентоспособности.

**Задание 2. УКБ-2.И-1.У-3 Разработка социологического инструментария.**

На основе предварительного изучения вопроса «Методы снижения степени неопределённости и риска в современных организациях», разработайте анкету, предназначенную для руководящего состава предприятия.

Краткие методические рекомендации по составлению анкеты:

- композиция анкеты традиционно состоит из трёх частей: введения (обращения к респонденту), основной (содержательной) части и заключения.
- по форме различаются открытые, полужакрытые и закрытые вопросы.
- для большинства альтернативных вопросов также следует предусмотреть возможность дать респонденту уклониться от ответа, т.е. предложить такие альтернативы, как «затрудняюсь ответить», «не знаю» и т.п.
- количество вопросов анкеты – не менее 15 (не считая паспорттики).

**Задание 3. УКБ-2.И-2.У-1.**

ООО «Чистота» предлагает администрации услугу по уборке асфальтобетонных покрытий дорог. Применяют поливмоечные машины:

ПМ – 130 –цистерна 6м<sup>3</sup>

МКДС - цистерна 10м<sup>3</sup>

Площадь уборки по договору 22000 м<sup>2</sup>.

В таблице 1. отражены основные параметры.

Таблица 1.

Расходы	ПМ - 130	МКДС
Постоянные, руб.	1545	2055
Переменные, руб.	720	360

Обоснуйте решение о выборе техники для выполнения договора.

Задача выбора оптимального управленческого решения значительно усложняется, если требуется учитывать различные ограничения по ресурсам:

- границы спроса на продукцию;
- ограничения по трудовым ресурсам (общая численность или по отдельным профессиям);
- недостаток фонда рабочего времени оборудования;
- ограничения по материальным ресурсам и т.д.

При выработке управленческого решения в условиях ограничения по ресурсу необходимо определить маржинальный доход продукции на единицу недостающего ресурса. Предпочтение отдается производству той продукции, которая обеспечивает более высокий маржинальный доход на единицу недостающего ресурса.

**Задание 4. УКБ-2.И-1.У-2. Психология принятия управленческих решений.**

Ситуация: Президент РФ гарантировал гражданам, что деноминации национальной валюты в ближайшей и отдалённой перспективе не произойдёт. Оцените возможное или ожидаемое восприятие информации разными субъектами. Какие особенности работы с информацией и проблемной ситуацией должен учитывать ЛПР при разработке управленческих решений?

**Задание 5. УКБ-2.И-2.3-2**

**Методом «мозгового штурма» обсудите одну из следующих проблем и предложите возможные варианты их решения.**

1. Как ускорить процесс адаптации первокурсника к системе ВУЗа?
3. Как повысить имидж нашего ВУЗа среди университетов региона?
4. Каким образом можно повысить свою конкурентоспособность на рынке труда?

Порядок выполнения.

Группа обучающихся разбивается на подгруппы из 8 – 12 человек. Каждой группе предлагается обсудить одну из вышеназванных проблем методом «мозгового штурма». Группа разделяется на тех, кто генерирует идеи, и тех, кто их оценивает. Методику оценки необходимо продумать заранее. Для успешного применения метода «мозгового штурма» необходимо строго соблюдать последовательность этапов. Существует общая методология данного метода, которую в формализованном варианте можно представить следующим образом:

1. Формулирование цели проведения «мозгового штурма».
2. Определение группы специалистов, обеспечивающей проведение экспертизы.
3. Разработка и обеспечение проведения опроса.
4. Формирование группы специалистов, участвующих в опросе.
5. Формулирование обсуждаемых вопросов, исключающих их двоякую трактовку.
6. Проведение опроса специалистов с целью генерации идей.
7. Анализ и критика идей.
8. Обобщение результатов и принятие решения.

После генерации идей производится их анализ и критика (этап 7). Этот этап напоминает предыдущий с той разницей, что группе ЛПР дается задание раскритиковать все идеи, высказанные на предыдущем этапе. Допускаются любые возражения, пусть даже несущественные и легко опровергаемые, можно только их развивать или выдвигать новые, но спорить и доказывать справедливость рассматриваемой идеи нельзя. После обсуждения результаты обобщаются, и выносятся решение.

### **Методические рекомендации к процедуре оценивания**

Оценка результатов обучения по дисциплине, характеризующих сформированность компетенции, проводится в процессе промежуточной аттестации студентов посредством контрольного задания. При этом процедура должна включать последовательность действий, описанную ниже.

1. Подготовительные действия включают:
  - Предоставление студентам контрольных заданий, а также, если это предусмотрено заданием, необходимых приложений (формы документов, справочники и т. п.).
  - Фиксацию времени получения задания студентом.
2. Контрольные действия включают:
  - Контроль соблюдения студентами дисциплинарных требований, установленных Положением о промежуточной аттестации обучающихся и контрольным заданием (при наличии).
  - Контроль соблюдения студентами регламента времени на выполнение задания.
3. Оценочные действия включают:
  - Восприятие результатов выполнения студентом контрольного задания, представленных в устной, письменной или иной форме, установленной заданием.
  - Оценка проводится по каждому блоку контрольного задания по 100-балльной шкале.
  - Подведение итогов оценки сформированности компетенции и результатов обучения по дисциплине с использованием формулы оценки результата промежуточной аттестации и шкалы интерпретации результата промежуточной аттестации.

Оценка результата промежуточной аттестации выполняется с использованием формулы:

$$P = \frac{\sum_{i=1}^n P_i}{3}$$

где  $P_i$  – оценка каждого блока контрольного задания, в баллах

### **Шкала интерпретации результата промежуточной аттестации (сформированности компетенций и результатов обучения по дисциплине)**

Результат	Оценка	Оценка результатов	Оценка ECTS
-----------	--------	--------------------	-------------

<b>промежуточной аттестации (Р)</b>	<b>сформированности компетенций</b>	<b>обучения по дисциплине</b>	
0–36	Не сформирована.	неудовлетворительно (не зачтено)	F (не зачтено)
«Безусловно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено менее, чем на 50%, преимущественная часть результатов выполнения задания содержит грубые ошибки, характер которых указывает на отсутствие у обучающегося знаний, умений и навыков по дисциплине, необходимых и достаточных для решения профессиональных задач, соответствующих этапу формирования компетенции.			
37–49	Уровень владения компетенцией недостаточен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	неудовлетворительно (не зачтено)	FX (не зачтено)
«Условно неудовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, значительная часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на недостаточный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, необходимыми для решения профессиональных задач, соответствующих компетенции.			
50–59	Уровень владения компетенцией посредственен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	E (зачтено)
«Посредственно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 50%, большая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
60–69	Уровень владения компетенцией удовлетворителен для её формирования в результате обучения по дисциплине.	удовлетворительно (зачтено)	D (зачтено)
«Удовлетворительно»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 60%, меньшая часть результатов выполнения задания содержит ошибки, характер которых указывает на посредственный уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, но при этом позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые профессиональные задачи.			
70–89	Уровень владения компетенцией преимущественно высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	хорошо (зачтено)	C (зачтено)
«Хорошо»: контрольное задание выполнено не менее, чем на 80%, результаты выполнения задания содержат несколько незначительных ошибок и технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и			



навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося решать типовые и ситуативные профессиональные задачи.

90–94	Уровень владения компетенцией высокий для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	В (зачтено)
-------	--	----------------------	-------------

«Отлично»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания содержат одну–две незначительные ошибки, несколько технических погрешностей, характер которых указывает на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине и позволяет сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности.

95–100	Уровень владения компетенцией превосходный для её формирования в результате обучения по дисциплине.	отлично (зачтено)	А (зачтено)
--------	---	----------------------	-------------

«Превосходно»: контрольное задание выполнено в полном объёме, результаты выполнения задания не содержат ошибок и технических погрешностей, указывают на высокий уровень владения обучающимся знаниями, умениями и навыками по дисциплине, позволяют сделать вывод о готовности обучающегося эффективно решать типовые и ситуативные профессиональные задачи, в том числе повышенного уровня сложности, и о способности разрабатывать новые решения.