МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Рабочая программа дисциплины (модуля)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Направление и направленность (профиль)
38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Управление территориальным развитием

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2025

Рабочая программа дисциплины (модуля) «Управленческие решения» составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (утв. приказом Минобрнауки России от 13.08.2020г. №1016) и Порядком организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утв. приказом Минобрнауки России от 06.04.2021 г. N245).

Составитель(и):

Вертинова А.А., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Anna.Shingareva@vvsu.ru

Пашук Н.Р., кандидат экономических наук, доцент, Кафедра экономики и управления, Natalya.Kravchenko@vvsu.ru

Терентьева Т.В., доктор экономических наук, профессор, Кафедра экономики и управления, Tatyana.Terenteva@vvsu.ru

Утверждена на заседании кафедры экономики и управления от 16.04.2025 , протокол № 6

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой (разработчика)

Ослопова М.В.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ	
Сертификат	M_1576159920
Номер транзакции	0000000000DD2282
Владелец	Ослопова М.В.

1 Цель, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

Целью освоения дисциплины является формирование общепрофессиональных компетенций, которые предусмотрены ФГОС ВО на основе получения устойчивых и глубоких знаний предмета, умений и навыков в области теории и практики выработки и принятия управленческих решений.

Задачей освоения дисциплины является познание сущности наиболее актуальных вопросов теории и практики принятия управленческих решений в практической деятельности бакалавра:

-функции решения в методологии и организации процесса управления; типология управленческих решений;

-условия и факторы качества управленческих решений;

-модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения;

-целевая ориентация управленческих решений; анализ альтернатив действий;

-анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;

-условия неопределенности и риска;

-приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска;

-эффективность управленческих решений;

-контроль реализации управленческих решений;

-управленческие решения и ответственность.

Планируемыми результатами обучения по дисциплине (модулю), являются знания, умения, навыки. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлен в таблице 1.

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины (модуля)

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине		
			Код результата	Формулировка результата	
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (Б-ГУ)	ОПК-2 : Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.5к : Разрабатывает и оценивает возможные альтернативы организационно-управленческих решений в реализации государственных и муниципальных программ	РД1	Знание	Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности
			РД2	Умение	Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов
			РД3	Навык	Разработки альтернатив необходимых для принятия организационно-управленческих решений.
			РД4	Знание	Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений

В процессе освоения дисциплины решаются задачи воспитания гармонично развитой, патриотичной и социально ответственной личности на основе традиционных

российских духовно-нравственных и культурно-исторических ценностей, представленные в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Целевые ориентиры воспитания

Воспитательные задачи	**Формирование ценностей**	**Целевые ориентиры**
Формирование гражданской позиции и патриотизма		
Развитие патриотизма и гражданской ответственности	Патриотизм Гражданственность Созидательный труд	Чувство коллективизма Активная жизненная позиция Инициативность
Воспитание уважения к Конституции и законам Российской Федерации	Гражданственность	Осознание себя членом общества
Формирование духовно-нравственных ценностей		
Формирование ответственного отношения к труду	Гражданственность Справедливость Созидательный труд Взаимопомощь и взаимоуважение	Гуманность Осознание себя членом общества Соблюдение моральных принципов
Формирование научного мировоззрения и культуры мышления		
Развитие творческих способностей и умения решать нестандартные задачи	Достоинство Справедливость Созидательный труд	Внимательность к деталям Гибкость мышления Самостоятельность Решительность
Формирование коммуникативных навыков и культуры общения		
Развитие умения эффективно общаться и сотрудничать	Коллективизм Гуманизм Справедливость Взаимопомощь и взаимоуважение	Эмоциональный интеллект Доброжелательность и открытость Умение работать в команде и взаимопомощь Коммуникабельность Инициативность

2 Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП

Данная учебная дисциплина отнесена к базовой части учебного плана, раскрывает разнообразие факторов, формирующих состояние объекта управления и соответствующих им критериев оценки.

3. Объем дисциплины (модуля)

Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу с обучающимися (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу, приведен в таблице 2.

Таблица 2 – Общая трудоемкость дисциплины

Название ОПОП ВО		Часть УП	Семестр (ОФО)	Трудо-емкость	Объем контактной работы (час)	СРС	

	Форма обуче-ния		или курс (ЗФО, ОЗФО)	(З.Е.)	Всего	Аудиторная			Внеауди-торная			Форма аттес-тации
						лек.	прак.	лаб.	ПА	КСР		
38.03.04 Государственное и муниципальное управление	ОФО	Б1.Б	5	3	55	18	36	0	1	0	53	Э

4 Структура и содержание дисциплины (модуля)

4.1 Структура дисциплины (модуля) для ОФО

Тематический план, отражающий содержание дисциплины (перечень разделов и тем), структурированное по видам учебных занятий с указанием их объемов в соответствии с учебным планом, приведен в таблице 3.1

Таблица 3.1 – Разделы дисциплины (модуля), виды учебной деятельности и формы текущего контроля для ОФО

№	Название темы	Код ре-зультата обучения	Кол-во часов, отведенное на				Форма текущего контроля
			Лек	Практ	Лаб	СРС	
1	Управленческие решения: теоретические аспекты	РД1	2	4	0	7	Тестовые задания, кейс-задача, контрольная работа
2	Человеческий фактор при принятии управленческих решений	РД3, РД4	2	4	0	6	Тестовые задания, контрольная работа, кейс- задача
3	Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация	РД1, РД2, РД3	2	4	0	7	Тестовые задания, кейс- задача, контрольная работа
4	Технологии принятия управленческих решений	РД1, РД2	4	8	0	7	Тестовые задания, решение задач, контрольная работа
5	Среда принятия управленческих решений	РД1, РД2	2	4	0	7	Тестовые задания, кейс-задача, контрольная работа
6	Основы управления рисками	РД2, РД3	2	4	0	6	Кейс-задача, тестовые задания, контрольная-работа
7	Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики	РД1, РД2, РД3	2	4	0	7	Тестовые задания, кейс- задача, контрольная работа
8	Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления	РД4	2	4	0	6	Тестовые задания, кейс-задача, контрольная работа
Итого по таблице			**18**	**36**	**0**	**53**	

4.2 Содержание разделов и тем дисциплины (модуля) для ОФО

Тема 1 Управленческие решения: теоретические аспекты.

Содержание темы: Роль управленческого решения в системе менеджмента: основные понятия. Субъект и объект управленческого решения. Обязательные составные элементы управленческого решения, отличительные характеристики, принципы и сущность решений в управлении предприятием. Расширенная типология управленческих решений. Обязательные этапы и алгоритм разработки и принятия управленческого решения. Классификация методов приятия управленческих решений. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

Тема 2 Человеческий фактор при принятии управленческих решений.

Содержание темы: Личностные характеристики, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Стили руководства и их воздействие на управленческие решения. Особенности авторитета личности, влияющие на процесс разработки решений в менеджменте. Основные различия понятий "менеджер" и "лидер". Роль стиля управления менеджера при формировании политики управления организацией. Влияние темперамента человека на принятие управленческих решений. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

Тема 3 Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация.

Содержание темы: Методологические особенности принятия управленческого решения, общие теоретические подходы к принятию решений. Основные этапы и факторы, влияющие на эффективность и качество решения в системе менджмента. Виды эффективности управленческих решений. Общие требования к целям, их классификация, дерево целей. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Деловая игра, лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

Тема 4 Технологии принятия управленческих решений.

Содержание темы: Методы принятия управленческого решения, критерии компромиссных групповых решений, правила и принципы принятия управленческих решений, свойства целей в условиях определенности, технологии принятия управленческих решений в условиях определённости, в условиях неопределённости, в условиях риска. Принятие управленческого решения методом линейного программирования .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция, решение практических задач.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Выполнение заданий по текущему контролю, подготовка к практическим занятиям, выполнение домашней работы.

Тема 5 Среда принятия управленческих решений.

Содержание темы: Внешняя среда и ее влияние на процесс принятия и реализации управленческого решения, ее элементы и компоненты. Внутренняя среда организации. Методы анализа среды: матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз, PEST-анализ, метод составления профиля среды. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

Тема 6 Основы управления рисками.

Содержание темы: Значимость процесса управления рисками в системе принятия управленческих решений. Основные понятия и определения. Классификация рисков,

практическое использование классификатора рисков. Сущность и основные этапы управления рисками. Документирование информации о рисках. Оценка и оптимизация рисков, ментальные ловушки при оценке рисков. Методы оценки и снижения рисков: составление карты рисков, методика галстук-бабочка, анализ чувствительности и сценарный анализ. Культура управления рисками внутри организации.

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: Выполнение заданий по текущему контролю.

Тема 7 Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики.

Содержание темы: Значение и соотношение понятий цифровизации, компьютеризации, оцифровки, VUCA-мира. Индустрия 4.0. Изменение основных характеристик управленческих решений в современных условиях. Обзор перспектив применения новых методов и инструментов управления в эпоху цифровой экономики. Роль информационных технологий в принятии управленческих решений. Информационный шум и информационная гигиена. Информационные ресурсы, необходимые для разработки и принятия решений в условиях цифровизации: коммуникационные, инструменты сбора и систематизации данных, обзор порталов и баз данных, справочно-правовых систем. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: информационные лекции.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

Тема 8 Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления.

Содержание темы: Изменение государственного управления, исходя из степени цифровизации: электронное государство. Сущность государственных управленческих решений, их отличительные характеристики. Свойства и классификация государственного управленческого решения. Основные свойства и отличительные черты государственно-управленческого решения. Ведущие причины инициации управленческого решения. .

Формы и методы проведения занятий по теме, применяемые образовательные технологии: Лекция-дискуссия.

Виды самостоятельной подготовки студентов по теме: подготовка к практическим занятиям.

5 Методические указания для обучающихся по изучению и реализации дисциплины (модуля)

5.1 Методические рекомендации обучающимся по изучению дисциплины и по обеспечению самостоятельной работы

Самостоятельная работа студентов (СРС) — это деятельность учащихся, которую они совершают без непосредственной помощи и указаний преподавателя, руководствуясь сформировавшимися ранее представлениями о порядке и правильности выполнения операций. Цель СРС в процессе обучения заключается, как в усвоении знаний, так и в формировании умений и навыков по их использованию в новых условиях на новом учебном материале. Самостоятельная работа призвана обеспечивать возможность осуществления студентами самостоятельной познавательной деятельности в обучении, и является видом учебного труда, способствующего формированию у студентов самостоятельности. В

данной учебной программе приведен перечень основных и дополнительных источников, которые предлагается изучить в процессе облучения по дисциплине.

Кроме того, для расширения и углубления знаний по данной дисциплине целесообразно использовать: научные публикации в тематических журналах; полнотекстовые базы данных библиотеки; имеющиеся в библиотеках вуза и региона публикаций на электронных и бумажных носителях. Успешное освоение дисциплины предполагает активную работу студентов на всех занятиях аудиторной формы: лекций и практических занятий, выполнение аттестационный мероприятий, эффективную самостоятельную работу.

В процессе изучения дисциплины студенту необходимо ориентироваться на самостоятельную проработку лекционного материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение тестов, кейсовых заданий, самостоятельное изучение некоторых разделов курса. Для проведения занятий лекционного типа используются учебно-наглядные пособия в форме презентационных материалов, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие темам лекций, представленным в настоящей РПД.

5.2 Особенности организации обучения для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

При необходимости обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов (по заявлению обучающегося) предоставляется учебная информация в доступных формах с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

- для лиц с нарушениями зрения: в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением тифлосурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями слуха: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания, консультации и др.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: в печатной форме; в форме электронного документа; индивидуальные задания, консультации и др.

6 Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

В соответствии с требованиями ФГОС ВО для аттестации обучающихся на соответствие их персональных достижений планируемым результатам обучения по дисциплине (модулю) созданы фонды оценочных средств. Типовые контрольные задания, методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, а также критерии и показатели, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы, представлены в Приложении 1.

7 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535627 (дата обращения: 12.03.2025).

2. Кожина, В. О., Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления : учебник / В. О. Кожина, Ю. В. Рагулина, Н. А. Завалько. — Москва : Русайнс, 2024. — 175 с. — ISBN 978-5-466-06424-7. — URL: https://book.ru/book/953621 (дата обращения: 18.06.2025). — Текст : электронный.

3. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: https://doi.org/10.12737/2464. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2018249 (Дата обращения -18.06.2025)

7.2 Дополнительная литература

1. Информационно-справочная система «Консультант Плюс» – http://www.consultant.ru/

2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/product/2076927 (Дата обращения -18.06.2025)

3. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03115-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535824 (дата обращения: 12.03.2025).

4. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535542 (дата обращения: 12.03.2025).

7.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая профессиональные базы данных и информационно-справочные системы (при необходимости):

1. Образовательная платформа "ЮРАЙТ"
2. Электронно-библиотечная система "BOOK.ru"
3. Электронно-библиотечная система "ZNANIUM.COM"
4. Open Academic Journals Index (OAJI). Профессиональная база данных - Режим доступа: http://oaji.net/
5. Президентская библиотека им. Б.Н.Ельцина (база данных различных профессиональных областей) - Режим доступа: https://www.prlib.ru/

8 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля) и перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения

Основное оборудование:

- Проектор
- Ноутбук Lenovo IdeaPad
- Экран настенный рулонный

Программное обеспечение:

- Microsoft Office 2010 Standart

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

ВЛАДИВОСТОКСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Фонд оценочных средств
для проведения текущего контроля
и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ

Направление и направленность (профиль)
38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Управление территориальным развитием

Год набора на ОПОП
2024

Форма обучения
очная

Владивосток 2025

1 Перечень формируемых компетенций

Название ОПОП ВО, сокращенное	Код и формулировка компетенции	Код и формулировка индикатора достижения компетенции
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (Б-ГУ)	ОПК-2 : Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	ОПК-2.5к : Разрабатывает и оценивает возможные альтернативы организационно-управленческих решений в реализации государственных и муниципальных программ

Компетенция считается сформированной на данном этапе в случае, если полученные результаты обучения по дисциплине оценены положительно (диапазон критериев оценивания результатов обучения «зачтено», «удовлетворительно», «хорошо», «отлично»). В случае отсутствия положительной оценки компетенция на данном этапе считается несформированной.

2 Показатели оценивания планируемых результатов обучения

Компетенция ОПК-2 «Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов»

Таблица 2.1 – Критерии оценки индикаторов достижения компетенции

Код и формулировка индикатора достижения компетенции	Результаты обучения по дисциплине			Критерии оценивания результатов обучения
	Код рез-та	Тип рез-та	Результат	
ОПК-2.5к : Разрабатывает и оценивает возможные альтернативы организационно-управленческих решений в реализации государственных и муниципальных программ	РД 1	Знание	Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	Знает алгоритм принятия управленческих решений. Перечисляет способы разработки альтернатив.
	РД 2	Умение	Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов	Правильно использует методы разработки и выбора альтернатив. Правильность ответов на поставленные вопросы и корректность используемых методов.
	РД 3	Навык	Разработки альтернатив необходимых для принятия организационно-управленческих решений.	Умение обосновать свою точку зрения при выборе альтернативы.
	РД 4	Знание	Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений	Называет формы и виды возникающей ответственности применительно к различным ситуациям.

Таблица заполняется в соответствии с разделом 1 Рабочей программы дисциплины (модуля).

3 Перечень оценочных средств

Таблица 3 – Перечень оценочных средств по дисциплине (модулю)

Контролируемые планируемые результаты обучения		Контролируемые темы дисциплины	Наименование оценочного средства и представление его в ФОС	
			Текущий контроль	Промежуточная аттестация
Очная форма обучения				
РД1	Знание : Процесс принятия решений в организациях, его характеристики и подходы к оценке эффективности	1.1. Управленческие решения: теоретические аспекты	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.3. Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.4. Технологии принятия управленческих решений	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.5. Среда принятия управленческих решений	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.7. Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
РД2	Умение : Разрабатывать альтернативные варианты действий и обосновывать их выбор, оценивать эффективность предложенных вариантов	1.3. Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
			Кейс-задача	Опрос

		1.4. Технологии принятия управленческих решений	Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.5. Среда принятия управленческих решений	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.6. Основы управления рисками	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.7. Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
РД3	Навык : Разработки альтернатив необходимых для принятия организационно-управленческих решений.	1.2. Человеческий фактор при принятии управленческих решений	Кейс-задача	Опрос
			Тест	Опрос
		1.3. Принятие управленческих решений: процесс, принципы и реализация	Кейс-задача	Опрос
			Тест	Опрос
		1.6. Основы управления рисками	Кейс-задача	Опрос
			Тест	Опрос
		1.7. Принятие управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики	Кейс-задача	Опрос
			Тест	Опрос
РД4	Знание : Виды и формы возникающей ответственности при принятии управленческих решений	1.2. Человеческий фактор при принятии управленческих решений	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос
			Тест	Опрос
		1.8. Особенности разработки и принятия управленческих решений в системе государственного управления	Кейс-задача	Опрос
			Контрольная работа	Опрос

			Тест	Опрос

4 Описание процедуры оценивания

Качество сформированности компетенций на данном этапе оценивается по результатам текущих и промежуточных аттестаций при помощи количественной оценки, выраженной в баллах. Максимальная сумма баллов по дисциплине (модулю) равна 100 баллам.

Вид учебной деятельности	Оценочное средство				
	Тест №1-8	Контрольная работа	Кейс-задача	Опрос	Итого
Лекции	24				24
Практические занятия		20	12		32
Самостоятельная работа			24		24
Промежуточная аттестация				20	20
Итого	24	20	36	20	100

Сумма баллов, набранных студентом по всем видам учебной деятельности в рамках дисциплины, переводится в оценку в соответствии с таблицей.

Сумма баллов по дисциплине	Оценка по промежуточной аттестации	Характеристика качества сформированности компетенции
от 91 до 100	«зачтено» / «отлично»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций, обнаруживает всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой, умеет свободно выполнять практические задания, предусмотренные программой, свободно оперирует приобретенными знаниями, умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
от 76 до 90	«зачтено» / «хорошо»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: основные знания, умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
от 61 до 75	«зачтено» / «удовлетворительно»	Студент демонстрирует сформированность дисциплинарных компетенций: в ходе контрольных мероприятий допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие отдельных знаний, умений, навыков по некоторым дисциплинарным компетенциям, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.
от 41 до 60	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	У студента не сформированы дисциплинарные компетенции, проявляется недостаточность знаний, умений, навыков.
от 0 до 40	«не зачтено» / «неудовлетворительно»	Дисциплинарные компетенции не сформированы. Проявляется полное или практически полное отсутствие знаний, умений, навыков.

5 Примерные оценочные средства

5.1 Задания для решения кейс-задачи

Ознакомьтесь с кейсом. Ответьте на все вопросы в конце кейса, аргументируя свою точку зрения.

По итогам работы за год предприятие выделило для материального стимулирования бригады наладчиков 200 тыс.руб. В бригаде 5 человек, бригадир распределил средства поровну (по 40 тыс.руб на каждого), чем вызвал большое недовольство работников и конфликтную ситуацию в бригаде. Далее представлена характеристика членов бригады:

а) Бригадир, 43 года. Тщеславен, своей карьерой не доволен, должность бригадира считает несоответствующей своим способностям. Активно участвует в общественной жизни предприятия, работе клубов, движений, комитетов, активно самоутверждается. Это отнимает много времени, поэтому результаты работы средние. Разведён, не испытывает особо материальных затруднений. Регулярно и с большим желанием повышает квалификацию на курсах. Увлекается туризмом.

б) Самый молодой работник, 20 лет. Не женат, увлекается спортом, музыкой. В отношении карьеры не определился. Профессию выбрал случайно. Полученную работу старается выполнить хорошо, но без -инициативен, оценка работы средняя.

в) Молодой рабочий, 25 лет. Работает по призванию (рабочая династия). Семья, маленький ребёнок, очень сильны мотивы удачной карьеры, достижения цели, инициативен, полностью отдаёт себя работе, оценка работы высокая. Имеет большое желание учится, повышать квалификацию. Его цель - стать вице-президентом, управляющим корпорацией, а в ближайшей перспективе - бригадиром.

г) Рабочий, 40 лет. Семья, 2-е детей - студентов. Работает стабильно хорошо, оценка работы высокая. К моральным стимулам равнодушен так же, как и к карьере. Преимущество отдаёт материальным стимулам, так как оплачивает учёбу детей и частное лечение жены, страдающей хроническим заболеванием. Свободное время проводит на даче, увлекается садоводством.

д) Пожилой работник (3 года до пенсии). Большой профессиональный опыт, знания, навыки, не снижающаяся физическая активность. Не заменим при консультировании сложных ситуаций, но сам физически не всегда может справиться с их решением. Дети, внуки, жена на пенсии. Главная задача работника - спокойно доработать до пенсии. Показатели работы средние. Является наставником самого молодого работника. Увлекается историей, мемуарами.

Вопросы:

1. Какие мотивационные механизмы нарушены?
2. Какие идеи теории мотивации можно применить в данных ситуациях?
3. Что следует предпринять, чтобы разрешить создавшиеся конфликты?
4. Представьте Ваши предложения по данной ситуации.

Краткие методические указания

Решение и обсуждение кейса осуществляется в мини-группах по 4-5 человек.

Общая схема работы с кейсом на этапе анализа может быть представлена следующим образом:

- в первую очередь следует выявить ключевые проблемы кейса и понять, какие именно из представленных данных важны для решения;
- войти в ситуационный контекст кейса, определить, кто его главные действующие лица;
- отобрать информацию необходимую для анализа, понять, какие трудности могут возникнуть при решении задачи;
- разработать несколько вариантов решений задачи, представленной в кейсе, проанализировать и выбрать оптимальное решение.

Максимальная польза из работы над кейсами будет извлечена в том случае, если при предварительном знакомстве с ними будут придерживаться систематического подхода к их анализу, основные шаги которого представлены ниже.

1. Выпишите из соответствующих разделов учебной дисциплины ключевые идеи, для того, чтобы освежить в памяти теоретические концепции и подходы, которые Вам предстоит использовать при анализе кейса.

2. Бегло прочтите кейс, чтобы составить о нем общее представление.

3. Внимательно прочтите вопросы к кейсу и убедитесь в том, что Вы хорошо поняли, что Вас просят сделать.

4. Вновь прочтите текст кейса, внимательно фиксируя все факторы или проблемы, имеющие отношение к поставленным вопросам.

5. Продумайте, какие идеи и концепции соотносятся с проблемами, которые Вам предлагается рассмотреть при работе с кейсом.

Для успешного анализа кейсов следует придерживаться ряда принципов: внимательно читайте кейс для ознакомления с имеющейся информацией, не торопитесь с выводами; не смешивайте предположения с фактами; при проведении письменного анализа кейса помните, что основное требование, предъявляемое к нему, – краткость.

Защита результатов работы над кейсом производится публично командой.

Шкала оценки

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	6	Оценка «отлично» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полно м объеме и на высоком теоретическом уровне. Студент свободно владеет теоретическим материалом, умеет применить его при решении кейса; на все вопросы дает правильные и обоснованные ответы, убедительно защищает свою точку зрения.
4	4-5	Оценка «хорошо» выставляется при выполнении работы в установленные сроки, в полно м объеме. Студент достаточно владеет теоретическим материалом, может применять его самостоятельно или по указанию преподавателя. На большинство вопросов даны правиль ные ответы, защищает свою точку зрения достаточно обосновано.
3	2-3	Оценка «удовлетворительно» выставляется при выполнении работы в установленные сро ки, в основном правильно, но без достаточно глубокой проработки некоторых разделов. Студент усвоил только основные разделы теоретического материала и по указанию преп одавателя (без инициативы и самостоятельности) применяет его практически; на вопросы отвечает неуверенно или допускает ошибки, неуверенно защищает свою точку зрения.
2	0-1	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не выполняет работу в установленные сроки. Решения кейса не раскрыто, ответы не полные. Студент не может защитить свои выводы, допускает грубые фактические ошибки при ответах на поставлен ные вопросы или не отвечает на них.

5.2 Экзаменационная Контрольная работа

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономичес кий спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. ру б.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб .
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб .

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень эконо мики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма Университет Охранная фирма	40000 12000 20000	60 36 20

вес зарплаты 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилакторий, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

Краткие методические указания

1) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях принимается управленческое решение (в условиях опредленности, неопредленности или риска).
2. В соответвии с теоретической базой определить основные стратегии принятия решений, применимые для данных условиях.
3. Применить для решения задачи все стратегии, подробно изложив последовательность действий.
4. Оптимальные решения (ответы), полученные при использовании разных стратегий, четко выделить и обозначить.
5. Систематизировать применение всех стратегий в сводную таблицу (матрицу решений).

2) Предприятие разрабатывает варианты повышения эффективности своей деятельности, в результате реализации предполагаемых стратегий могут быть получены результаты, представленные ниже, в зависимости от условий, могущих возникнуть с разной степенью вероятности. Определите наиболее приемлемый вариант.

	Экономический рост 0,5	Неизменный уровень экономики 0,2	Экономический спад 0,3
Выход с новым продуктом	300 млн. руб.	350 млн. руб.	- 50 млн. руб.
Дополнительная реклама	80 млн. руб.	100 млн. руб.	20 млн. руб.
Выход на новый рынок	400 млн. руб.	200 млн. руб.	50 млн. руб.

1. Необходимо определить в каких условиях принимается управленческое решение (в условиях опредленности, неопредленности или риска).
2. В соответвии с теоретической базой определить основные стратегии принятия решений, применимые для данных условиях.
3. Применить для решения задачи все стратегии, подробно изложив последовательность действий.

4. Оптимальные решения (ответы), полученные при использовании разных стратегий, четко выделить и обозначить.

3) Найдите оптимальную альтернативу при линейной функции

Альтернативы	Месячная зарплата (МЗ), руб.	Длительность рабочей недели, (ДН) часов
Консалтинговая фирма Университет Охранная фирма	40000 12000 20000	60 36 20

вес зарплаты 0,7;

вес длительности рабочей недели 0,3.

1. Используя графический метод принятия управленческих решений в условиях определенности с обязательным построением функций полезности, необходимо рассчитать взвешенные ценности атрибутов (месячной зарплаты и длительности рабочей недели).
2. На основании суммирования взвешенных ценностей по каждой альтернативе выбрать оптимальное решение.
3. Расчеты оформить в виде таблицы.

4) Сократите число альтернатив выбора места работы методом эквивалентных обменов. Каждый обмен должен быть пояснен.

Критерий	Предложение А	Предложение В	Предложение С	Предложение Д
Зарплата (тыс. руб)	30	42	51	38
Надежность	Гос. предприятие	Строит. фирма	Инновац. фирма	Магазин фототоваров
Имидж	Высокий	Средний	Мало известна	Мало известен
График работы	Сменный, скользящий, круглосуточно	Жесткий с 8 до 16 и с 16 до 24	Гибкий	Жесткий с 10 до 19
Расстояние от дома	1 час	30 мин.	30 мин.	10 мин.
Продолжительность отпуска	30 дней	18 дней	18 дней	18 дней
Продвижение по службе	Планирование карьеры	Повышение возможно	Нет	Небольшое повышение
Социальный пакет	Д/сад, профилактории, кредит на жилье	Общежитие, жилье в течение 10 лет	Нет	Нет

Для решения данной задачи необходимо использовать метод равноценных обменов, включающий следующие этапы:

1. Представить ясную картину всех альтернатив и их следствий для каждого из существенных факторов/целей (таблица следствий).

2. Заменить описания следствий простыми рангами.

3. Выявить абсолютно доминирующие альтернативы, которые могут быть исключены.

4. Исключить доминирующие альтернативы.

5. Выявить практически доминирующие альтернативы и исключить их.

6. Представить сокращенную таблицу следствий (при этом надо от рангов вернуться обратно к исходным величинам и описаниям).

7. Произвести равноценные обмены:

a) определить изменение, необходимое для исключения одного из факторов/целей;

b) оценить, какое изменение одного из других факторов способно скомпенсировать изменение по п. a);

c) произвести равноценный обмен;

d) исключить фактор, ставший в результате одинаковым для всех альтернатив;

e) проверить и исключить доминирующие альтернативы.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание

5	5	Оценка «отлично» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы нео бходимые для ее решения.
4	4	Оценка «хорошо» выставляется, если студент решил задачу, правильно применил методы, но совершил логические или арифметические ошибки.
3	2-3	Оценка «удовлетворительно» выставляется, если студент решил задачу, но применил методы не все необходимые методы для ее решения.
2	0-1	Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случае, если студент не решил задачу и/или не верно применил методы необходимые для решения задачи.

5.3 Примерные вопросы

1. Проиллюстрируйте примером возникновение «Эффекта владения» при принятии управленческих решений?

2. Прокомментируйте экономический смысл правила Вальда?

3. Основные причины невыполнения решений.

4. Проиллюстрируйте примером, чем среда неопределенности будет отличаться от среды риска.

5. Вы принимаете решения о закрытии торговой точки и увольнении сотрудников, определите какие виды ответственности возникают в этом случае?

Краткие методические указания

Данные вопросы задаются индивидуально каждому студенту во время проведения промежуточной аттестации.

Шкала оценки

Оценка	Баллы	Описание
5	16-20	Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программны й материал исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, ум еет тесно увязывать теорию с практикой.
4	10-15	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по с уществу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правил ьно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач.
3	6-10	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания только основ ного материала, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильн ые формулировки. Не может связать с практическими примерами.
2	0-5	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает значительной ч асти программного материала, допускает существенные ошибки.

5.4 Примеры тестовых заданий

Тест №1

1. Необходимость принимать решения вызывается

а) ситуацией выбора

б) устранением каких-либо отклонений от нормального состояния управляемого объекта

в) изменением целей управления

г) постоянными изменениями ситуации

2. Принятие управленческих решений в организациях:

а) существенно отличается от частного выбора человека

б) отличается, но не существенно

в) практически не отличается

3. Решение в общем виде – это:

а) любой результат мыслительной деятельности человека

б) действия руководителя в рамках своих функций

в) интеллектуальная деятельность, процесс легализации управляющего воздействия на управляемую подсистему

г) выбор альтернативы

д) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом

Тест №2

1.Термин VUCA-мир является противоположным к миру:

а) SPEED
б) VACA
в) SPOT
г) SPOD

2. К компетенциям необходимым управленцам для противостояния вызовам VUCAмира:

а) agility (способность эффективно общаться, быстро принимать и исполнять решения)
б) speed (способность к скоростным решениям)
в) focused attention (концентрация внимания на одном объекте)
г) empathy (способность понимать эмоции и чувства других людей)

3. Отрасли, в которых применение чат-ботов осложнено:

а) B2B
б) B2C
в) B2G
г) C2C

Тест №3

1. Сущность процесса принятия решения состоит:

а) в выявлении различий между фактическим и желаемым состоянием
б) в выработке плана действий по разрешению проблемы
в) в оценке фактического состояния объекта
г) в определении проблемы

2. Организационная сущность управленческого решения состоит:

а) в наличии соответствующих ресурсов для разработки и реализации решений
б) обеспечении персонала необходимыми техническими, информационными и другими ресурсами
в) механизме управления исполнителями с целью достижения взаимодействия всех его участников
г) возможности осуществления заданных мероприятий при строгом соблюдении уставных документов организации

3. К формам разработки управленческих решений относятся:

а) приказы
б) совещание
в) инструкции
г) договоры
д) отчет
е) предписание
ж) личный пример

Тест №4

1. Какие требования предъявляются к постановке целей?

а) конкретность, измеримость, актуальность, достижимость, ограниченность во времени
б) содержательность, измеримость, адекватность, достижимость, экономичность
в) объективность, измеримость, адекватность, ограниченность, экономичность
г) объективность, измеримость, актуальность, ограниченность, ограниченность во времени

2. Какие цели выделяют по степени важности?

а) важные, неважные
б) срочные, несрочные
в) стратегические, тактические
г) нет правильного ответа

Тест №5

1. Какие существуют принципы технологии принятия управленческих решений?

а) принцип эффективности

б) принцип доминантности

в) принцип системности

г) принцип субъектности

2. Достоинства data-driven подхода в принятии управленческих решений проявляются в:

а) снижение стоимости производства

б) повышение качества продуктов и процессов

в) выход на международный рынок

г) увеличение скорости производства

3. Перечислите этапы, входящие в реализацию data-driven подхода:

а) сбор данных

б) хранение данных

в) персонализация данных

г) визуализация данных

Тест №6

1. Поставщики относятся к

а) среде прямого воздействия

б) среде косвенного воздействия

в) непосредственному окружению

г) внутренней среде

2. Конкуренты относятся к

а) среде прямого воздействия

б) среде косвенного воздействия

в) непосредственному окружению

г) внутренней среде

Тест № 7

1. Процесс принятия управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата и минимизации возможных потерь – это:

а) оптимизация рисков

б) управление рисками

в) безрисковое управление

г) вероятность риска

2. Способ оценки рисков «карта рисков» заключается в:

а) приоритизации рисков исходя из значимости их влияния на прибыль предприятия

б) систематизация рисков, исходя из вероятности их наступления и возможного ущерба

в) ранжирование рисков в зависимости от влияния на репутацию организации

Тест №8

1. Факторами макроокружения, влияющими на качество управленческих решений, являются:

а) экономические условия

б) потребители продукции и услуг

в) конкуренты

г) политика государства

д) государственные и муниципальные организации

2. Резервный денежный фонд формируется обязательно:

а) для промышленных предприятий

б) организаций и предприятий государственной формы собственности

в) акционерных обществ, кооперативов, предприятий с иностранными инвестициями

г) организаций и предприятий любой формы собственности

3. Электронное государство это:

а) способ осуществления информационных аспектов государственной деятельности, основанный на использовании ИКТ-систем, а также новый тип государства, основанный на использовании этой технологии

б) вид государства, назначение которого является обеспечение повышения качества жизни граждан и удовлетворение их потребностей

в) процесс перехода экономики, отрасли, предприятия от одного технологического уклада к другому, эффективность функционирования которого значительно превышает эффективность функционирования предыдущего уклада.

Краткие методические указания

Тестовые задания состоят из вопроса и нескольких вариантов ответа. Решение представляет собой указание номера вопроса и букву, которой обозначен правильный, по мнению студента, вариант ответа. В течение семестра проводится 12 тестов.

Шкала оценки

Оценка	Баллы*	Описание
5	2	Студент ответил безошибочно
4	1-1,5	Студент совершил 1-2 ошибку в ответах на тест
3	0,5	Студент совершил 3 ошибки в ответах на тест
2	0	Студент совершил 4 и более ошибок в ответах на тест