

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ИНКЛЮЗИВНОГО ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО - ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ**

Факультет экономики
Кафедра управления и предпринимательства



УТВЕРЖДАЮ
Проректор по УМР
Ковалева М.А.
_____ 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Методы принятия управленческих решений

образовательная программа направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент»
блок Б1.Б.08 Дисциплины (модули). Базовая часть.

Профили подготовки:
Управление малым бизнесом
Международный менеджмент


Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения: очная, очно-заочная
Курс 2 семестр 3


Москва
2020

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата), утвержденного Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 января 2016 г. № 7 "Об утверждении федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата). Зарегистрировано в Минюсте РФ 9 февраля 2016 г. Регистрационный № 41028

Составитель рабочей программы: профессор кафедры управления и предпринимательства


подпись Аллахвердиева Л.М. Ф.И.О. «7» 07 2020 г.
Дата


Рецензент: доцент кафедры управления и предпринимательства
место работы, занимаемая должность


подпись Литвиненко И.Л. Ф.И.О. «7» 07 2020 г.
Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры УиП


(протокол № 17 от «10» июля 2020 г.)

заведующая кафедрой «Управление и предпринимательство» МГГЭУ


подпись Ирина Об Ф.И.О. «10» 07 2020 г.
Дата

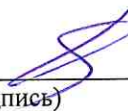
СОГЛАСОВАНО

Начальник
Учебного отдела

«31» 07 2020 г.  И.Г.Дмитриева
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)


СОГЛАСОВАНО

Декан
факультета

«31» 07 2020 г.  Л.В.Дегтева
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

СОГЛАСОВАНО

Заведующий
библиотекой

«31» 07 2020 г.  В.А.Ахтырская
(дата) (подпись) (Ф.И.О.)

РАССМОТРЕНО И
ОДОБРЕНО
УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИМ
СОВЕТОМ МГГЭУ
ПР № 07 «31» 07 20 20.

1. Цели и задачи дисциплины, ее место в учебном процессе, требования к уровню освоения содержания дисциплины

1.1. Цели и задачи изучения дисциплины

Целью изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является формирование у студентов базовой системы знаний в области методов управления, готовности к профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Задачи изучения дисциплины:

- ознакомление студентов с основами знаний об основных методах принятия управленческих решений;
- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области.
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний.
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности.
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне бизнес – организации, органов государственного и муниципального управления.
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.
- формирование умений эффективно использовать полученные теоретические знания для достижения поставленных коммуникативных целей.

1.2. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля)

В результате освоения учебной дисциплины обучающийся должен

знать:

- законы развития природы, общества и мышления и уметь оперировать этими знаниями в профессиональной деятельности;
- основные современные концепции и принципы выработки управленческого решения;
- эффективно организовывать групповую работу на основе знания управленческих проблем с точки зрения лица, принимающего решение, а также всех людей, вовлеченных в проблемную ситуацию;
- методы и виды контроля реализации управленческих решений, способен оценивать исполнение управленческих решений;
- аспекты корпоративной социальной ответственности при разработке и принятии управленческих решений;
- методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений

уметь:

- анализировать социально – значимые проблемы и процессы, владеть методами количественного анализа и моделирования, теоретического и экспериментального исследования;
- анализировать и идентифицировать управленческие проблемы, требующие принятия решений, генерировать рекомендации для наиболее точного формулирования проблем;
- иметь представление о значении информации и информационных технологий в развитии современного общества и экономики знаний;

- владеть основными методами, способами и средствами получения, хранения, переработки информации, иметь навыки работы с компьютером как средством управления информацией;
- работать с информацией в глобальных компьютерных сетях и корпоративных информационных системах;
- распределять ответственность учитывать интересы в процессе разработки и принятия решения, определения уровней и принципов принятия решений, разработки алгоритма принятия решения при различных типах менеджмента;
- оценивать условия и последствия принятия и утверждения управленческого решения, готов работать в команде менеджеров, генерируя идеи и возможные альтернативы действий для выхода из проблемной ситуации;
- управлять конфликтными ситуациями в процессе разработки и принятия управленческого решения, правильно прогнозировать возможное развитие проблемной ситуации;
- использовать разнообразные методы и модели при разработке и принятии управленческих решений;

владеть:

- методами оценки воздействия макроэкономической среды на функционирование бизнес – организаций и органов государственного и муниципального управления;
- умением применять экономические, правовые, социальные и технологические основы принятия управленческих решений;
 - инструментами, позволяющими находить организационно – управленческие решения в нестандартных ситуациях;
 - навыками постановки целей и выбора наиболее экономичных средств её достижения, исходя из интересов различных субъектов и с учетом непосредственных и отдаленных результатов;
 - навыками самостоятельного освоения прикладных экономических знаний, необходимых для управленческой деятельности;

Изучение данной дисциплины направлено на формирование следующих компетенций:

Код компетенции	Наименование результата обучения
ОПК-2	способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-6	владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

1.3. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» представляет собой дисциплину базовой части блока (Б1). Через объект исследования она связана с такими учебными дисциплинами как «Теория организации», «Стратегический менеджмент», «Управление человеческими ресурсами», «Маркетинг» и др. Между ними существует тесная многосторонняя зависимость. Использование детерминированных и стохастических (вероятностных) методов моделирования лежит в основе разработки прогнозов стратегий и планов предприятий. Подобные взаимосвязи обеспечивают целостность изучения предметной области и формирование базового уровня знаний для последующего изучения дисциплин, связанных с данной.

2. Содержание дисциплины

2.1. Объем дисциплины и виды учебной работы

Семестр - 3, вид отчетности – экзамен

№ раздел	Наименование раздела, тема	Содержание раздела	Форма текущего

а			контроля
1	2	3	4
Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения			
1	Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	коллоквиум
2	Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения. Концепция как обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект. Концепции эмоциональных и рациональных решений. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы. Концепции «максимизации полезности» и «имманентной иррациональности» как две полюсные концепции в теории принятия решений. Концепция ограниченной рациональности. Принципы разработки управленческих решений. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.	дискуссия
3	Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Типология управленческих решений. Основные виды классификации управленческих решений и их основания. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений и др. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	дискуссия
4	Тема 1.4. Основные элементы процесса	Структурная организация процессов принятия управленческих решений. Составные элементы процесса принятия управленческих решений.	коллоквиум

	принятия управленческих решений	Возникновение ситуации и постановка проблемы – исходный элемент для начала подготовки принятия решения. Формирование критериев решения и разработка плана действий по реализации решения. Выбор варианта и реализация решения проблемы Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Характеристика механизма принятия управленческого решения. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Использование информационных технологий в принятии решений.	
5	Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика специфических функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.	дискуссия
6	Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Характеристика личности лица, принимающего решения, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Лидерство и команда. Взаимодействие в процессе принятия решения. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Отличия индивидуального и группового принятия решений. Преимущества и недостатки индивидуального принятия решений. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.	коллоквиум
Раздел II. Процесс разработки и принятия решений			
7	Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы (личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д.). Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности. Выявление ограничений и определение альтернатив. Выявление внешних и внутренних причин проблемы. Оценка возможности принятия	коллоквиум

		оптимальных решений. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами. Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.	
8	Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.	проект
9	Тема 2.3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.	проект
10	Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной	Исследование внутренней среды организации как отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений. Управленческий анализ как процесс	коллоквиум

	культуры при разработке и реализации управленческого решения	анализа состояния деятельности организации. Анализ внутренней среды организации как бизнес диагностика и анализ проблем. Основные группы факторов внутренней среды. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации. Внутренние переменные как ситуационные факторы внутри организации. Понятие мотивации, её роль в работе менеджера. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений. Подходы к измерению эффективности корпоративной культуры компании. Организационная культура компании как позитивный фактор для принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, нацеленные на развитие или изменение организационной культуры.	
11	Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.	дискуссия
12	Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты. Взаимосвязь и различия понятий «эффективность» и «оптимальность» в контексте выбора управленческих решений. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений. Приемы и методы разработки эффективных решений. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений. Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений. SWOT-	дискуссия

		анализ и эффективность управленческих решений. Качество управления и качество управленческих решений. Условия, обеспечивающие качество принятия управленческих решений.	
III. Организация и контроль исполнения управленческого решения			
13	Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.	опрос
14	Тема 3.2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации управленческого решения	Основные средства обеспечения заинтересованности исполнителей в процессе реализации решения. Формы и методы стимулирования персонала в процессе обеспечения реализации решения. Основные методы материального и нематериального стимулирования персонала, способствующие реализации управленческих решений. Грамотная кадровая политика как основа кадрового обеспечения реализации управленческих решений. Подбор профессионально подготовленных исполнителей как основа кадрового обеспечения реализации управленческого решения. Поведенческие аспекты контроля в процессе выполнения управленческих решений. Использование современных технологий управления персоналом как средство практической реализации управленческих решений.	выполнение кейса
	Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.	коллоквиум
	Тема 3.4. Информационное обеспечение	Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в процессе принятия управленческих	тест

	процессов принятия и выполнения управленческого решения	<p>решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.</p> <p>Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Системы поддержки принятия решений – СППР (Decision Support System – DSS) в сложных мало структурированных ситуациях. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию. Использование информационных технологий в процессе контроля выполненных решений. Информационные технологии в контроле исполнения решений. Внутриорганизационная информация об ответственных за реализацию принятых решений</p>	
--	---	--	--

3. Структура дисциплины

	Всего, часов		Очная форма	Очно-заочная форма
	Очная форма	Очно-заочная форма	Семестр / часов	Семестр/ часов
			3	3
Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:	72	36	72	36
Лекции	32	16	32	16
Практические занятия	40	20	40	20
Лабораторные занятия				
Самостоятельная работа обучающихся	36	81	36	81
Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:				
Контрольная работа				
Курсовая работа				
Зачет с оценкой				
Экзамен	36	27	36	27
Итого: Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	144 (4 зет)	144 (4 зет)	144 (4 зет)	144 (4 зет)

4. Распределение видов учебной работы и их трудоемкости по разделам

Очная форма обучения. Разделы дисциплины, изучаемые в третьем семестре

№ раздела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	ЛР	

№ раз-дела	Наименование разделов	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	ЛР	
1	2	3	4	5	6	7
I.	Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения	26	6	10	-	10
1.	Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	5	1	2		2
2.	Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	5	1	2		2
3.	Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	5	1	2		2
4.	Тема 1.4. Основные элементы процесса принятия управленческих решений	5	1	2		2
5.	Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	3	1	1		1
6.	Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	3	1	1		1
II.	Раздел II. Процесс разработки и принятия решений	52	20	16	-	16
7.	Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	6	2	2		2
8.	Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	6	2	2		2
9.	Тема 2.3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	10	4	4		2
10.	Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	10	4	4		2
11.	Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	10	4	2		4
12.	Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	10	4	2		4
III.	Раздел III. Организация и контроль исполнения управленческого решения	30	6	14	-	10
13.	Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	7	1	2		4
14.	Тема 3.2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации управленческого решения	7	1	4		2
15.	Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения	8	2	4		2
16.	Тема 3.4. Информационное обеспечение процессов принятия и выполнения управленческого решения	8	2	4		2
4	Экзамен	36				36
5	Итого:	144	32	40	-	72

Очно-заочная форма обучения

Разделы дисциплины, изучаемые в третьем семестре

№ раз-дела	Наименование разделов, тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	ЛР	
I.	Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения.	34	6	8		20
1.	Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	5	1	2		2
2.	Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	5	1	2		2
3.	Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	6	1	1		4
4.	Тема 1.4. Основные элементы процесса принятия управленческих решений	6	1	1		4
5.	Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	6	1	1		4
6.	Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	6	1	1		4
II.	Раздел II. Процесс разработки и принятия решений	34	6	8		20
7.	Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	5	1	2		2
8.	Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	5	1	2		2
9.	Тема 2.3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	6	1	1		4
10.	Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	6	1	1		4
11.	Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	6	1	1		4
12.	Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	6	1	1		4
III.	Раздел III. Организация и контроль исполнения управленческого решения	22	4	4		14
13.	Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	6	1	1		4
14.	Тема 3.2. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации управленческого решения	6	1	1		4
15.	Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения	6	1	1		4

№ раз-дела	Наименование разделов, тем	Количество часов				
		Всего	Аудиторная работа			Внеауд. работа СР
			Л	ПЗ	ЛР	
16.	Тема 3.4. Информационное обеспечение процессов принятия и выполнения управленческого решения	4	1	1		2
	<i>Экзамен</i>	27				27
	<i>Итого:</i>	144	16	20		81

Примечания: 1) Строка «*Всего*» присутствует только в таблице последнего семестра. В ней отражается общее число часов по видам работ за весь период обучения.

5. Тематический план учебной дисциплины. Очная форма обучения.

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа студентов, курсовая работа (проект)	Объем часов/зачетных единиц	Образовательные технологии	Формируемые компетенции/уровень освоения*	Формы текущего контроля
1	2	3	4	5	6
Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения					
Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.				
	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Понятие, значение и функции управленческого решения. Характеристика функций управл. решения				
Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум	
Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.					
Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	Лекции	1	работа с презентациями	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения. Концепция как обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект. Концепции эмоциональных и рациональных решений.				

	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы. Концепции «максимизации полезности» и «имманентной иррациональности» как две полюсные концепции в теории принятия решений. Концепция ограниченной рациональности. Принципы разработки управленческих решений.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.				
Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Типология управленческих решений. Основные виды классификации управленческих решений и их основания. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.				
	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений и др. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Характеристика основных типов управленческих решений.				
Тема 1.4. Основные	Лекции	1	проблемная	ОПК-2/1	коллоквиум

элементы процесса принятия управленческих решений	Структурная организация процессов принятия управленческих решений. Составные элементы процесса принятия управленческих решений. Возникновение ситуации и постановка проблемы – исходный элемент для начала подготовки принятия решения. Формирование критериев решения и разработка плана действий по реализации решения.		лекция	ОПК-6/1	
	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Выбор варианта и реализация решения проблемы Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Характеристика механизма принятия управленческого решения. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
Использование информационных технологий в принятии решений.					
Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	Лекции	1	коммуникативная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.				
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика специфических функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место организации процесса управления.				
Самостоятельная работа студента	1	работа с	ОПК-2/2	дискуссия	

	Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента		текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-6/2	
Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Характеристика личности лица, принимающего решения, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.				
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Лидерство и команда. Взаимодействие в процессе принятия решения. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Отличия индивидуального и группового принятия решений. Преимущества и недостатки индивидуального принятия решений.				
Самостоятельная работа студента	1	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум	
Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.					
Раздел II. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).					
Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения					
Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Лекции	2	работа с презентациями	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы (личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д.). Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности. Выявление ограничений и определение альтернатив. Выявление внешних и внутренних причин проблемы. Оценка возможности принятия оптимальных решений.				
	Практические занятия	2	индивид.	ОПК-2/2	коллоквиум

	<p>Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами.</p>		коммуникат. задачи, работа с текстами	ОПК-6/2	
	<p>Самостоятельная работа студента</p> <p>Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.</p>	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	<p>Лекции</p> <p>Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.</p>	2	лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	проект
	<p>Практические занятия</p> <p>Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p>	2	индивид. коммуникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
	<p>Самостоятельная работа студента</p> <p>Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.</p>	2	работа с текстами,	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
	Тема 2.3. Анализ	<p>Лекции</p>	4	работа с	ОПК-2/2

внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.		презентациями	ОПК-6/2	
	Практические занятия	4	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	проект
	Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.					
Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	Лекции	4	лекция	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Исследование внутренней среды организации как отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений. Управленческий анализ как процесс анализа состояния деятельности организации. Анализ внутренней среды организации как бизнес диагностика и анализ проблем. Основные группы факторов внутренней среды. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации.				
	Практические занятия	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
Внутренние переменные как ситуационные факторы внутри организации. Понятие мотивации, её роль в работе менеджера. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений. Подходы к измерению эффективности корпоративной культуры компании.					
	Самостоятельная работа студента	2		ОПК-2/3	коллоквиум

	Организационная культура компании как позитивный фактор для принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, нацеленные на развитие или изменение организационной культуры.			ОПК-6/3	
Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Лекции	4	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.				
	Практические занятия	2	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
	Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.				
Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия	
Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.					
Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	Лекции	4	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты. Взаимосвязь и различия понятий «эффективность» и «оптимальность» в контексте выбора управленческих решений. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений.				

	Практические занятия Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.	2	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
	Самостоятельная работа студента Качество управления и качество управленческих решений. Условия, обеспечивающие качество принятия управленческих решений.	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
Раздел III. Организация и контроль исполнения управленческого решения					
Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	Лекции Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	опрос
	Практические занятия Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.	2	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	опрос
	Самостоятельная работа студента Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	опрос
	Лекции Основные средства обеспечения заинтересованности исполнителей в процессе реализации решения. Формы и методы стимулирования персонала в процессе обеспечения реализации решения. Основные методы материального и нематериального стимулирования персонала, способствующие реализации управленческих решений.	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	выполнение кейса
	Практические занятия	4	круглый стол	ОПК-2/3	выполнение

	Грамотная кадровая политика как основа кадрового обеспечения реализации управленческих решений. Подбор профессионально подготовленных исполнителей как основа кадрового обеспечения реализации управленческого решения. Поведенческие аспекты контроля в процессе выполнения управленческих решений.			ОПК-6/3	кейса
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	выполнение кейса
	Использование современных технологий управления персоналом как средство практической реализации управленческих решений.				
Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения	Лекции	2	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.				
	Практические занятия	4	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.				
Тема 3.4.	Лекции	2	проблемная	ОПК-2/2	тест

Информационное обеспечение процессов принятия и выполнения управленческого решения	Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в процессе принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.		лекция	ОПК-6/2	
	Практические занятия	4	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	тест
	Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Системы поддержки принятия решений – СППР (Decision Support System – DSS) в сложных мало структурированных ситуациях. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	тест
Использование информационных технологий в процессе контроля выполненных решений. Информационные технологии в контроле исполнения решений. Внутриорганизационная информация об ответственных за реализацию принятых решений					
	Экзамен	36			
	Всего:	144			

* В таблице уровень усвоения учебного материала обозначен цифрами:

1. – репродуктивный (освоение знаний, выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);
2. – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач; применение умений в новых условиях);
3. – творческий (самостоятельное проектирование экспериментальной деятельности; оценка и самооценка инновационной деятельности).

Очно-заочная форма обучения

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала, лабораторные работы и практические занятия, самостоятельная работа студентов, курсовая работа (проект)	Объем часов/зачетных единиц	Образовательные технологии	Формируемые компетенции/уровень освоения*	Формы текущего контроля
1	2	3	4	5	6
Раздел I. Теоретические основы разработки управленческого решения					
Тема 1.1 Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.				
	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Самостоятельная работа студента	5	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.					
Тема 1.2. Современные концепции и принципы выработки решения	Лекции	1	работа с презентациями	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения. Концепция как обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект. Концепции эмоциональных и рациональных решений.				

	Практические занятия	2	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы. Концепции «максимизации полезности» и «имманентной иррациональности» как две полюсные концепции в теории принятия решений. Концепция ограниченной рациональности. Принципы разработки управленческих решений.				
	Самостоятельная работа студента	5	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.				
Тема 1.3 Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Типология управленческих решений. Основные виды классификации управленческих решений и их основания. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.				
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений и др. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.				
	Самостоятельная работа студента	6	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Характеристика основных типов управленческих решений.				
Тема 1.4. Основные	Лекции	1	проблемная	ОПК-2/1	коллоквиум

элементы процесса принятия управленческих решений	Структурная организация процессов принятия управленческих решений. Составные элементы процесса принятия управленческих решений. Возникновение ситуации и постановка проблемы – исходный элемент для начала подготовки принятия решения. Формирование критериев решения и разработка плана действий по реализации решения.		лекция	ОПК-6/1	
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Выбор варианта и реализация решения проблемы. Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Характеристика механизма принятия управленческого решения. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.				
	Самостоятельная работа студента	6	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
Использование информационных технологий в принятии решений.					
Тема 1.5 Особенности принятия решений в различных организациях	Лекции	1	коммуникативная лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	дискуссия
	Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.				
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика специфических функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место организации процесса управления.				
Самостоятельная работа студента	4	работа с	ОПК-2/2	дискуссия	

	Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента		текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-6/2	
Тема 1.6. Роль и значение лица, принимающего решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Характеристика личности лица, принимающего решения, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.				
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Лидерство и команда. Взаимодействие в процессе принятия решения. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Отличия индивидуального и группового принятия решений. Преимущества и недостатки индивидуального принятия решений.				
Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум	
Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.					
Раздел II. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).					
Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения					
Тема 2.1. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Лекции	1	работа с презентациями	ОПК-2/1 ОПК-6/1	коллоквиум
	Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы (личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д.). Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности. Выявление ограничений и определение альтернатив. Выявление внешних и внутренних причин проблемы. Оценка возможности принятия оптимальных решений.				
	Практические занятия	2	индивид.	ОПК-2/2	коллоквиум

	<p>Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами.</p>		коммуникат. задачи, работа с текстами	ОПК-6/2	
	<p>Самостоятельная работа студента</p> <p>Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.</p>	2	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
Тема 2.2. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	<p>Лекции</p> <p>Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.</p>	1	лекция	ОПК-2/1 ОПК-6/1	проект
	<p>Практические занятия</p> <p>Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p>	2	индивид. коммуникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
	<p>Самостоятельная работа студента</p> <p>Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.</p>	2	работа с текстами,	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
	<p>Лекции</p>	1	работа с	ОПК-2/2	проект
Тема 2.3. Анализ					

внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.		презентациями	ОПК-6/2	
	Практические занятия	1	индивид.ком муникат. задачи, работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	проект
	Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг.				
	Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами, книгами, эл. библиотекой	ОПК-2/2 ОПК-6/2	проект
Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.					
Тема 2.4. Анализ внутренней среды. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	Лекции	1	лекция	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Исследование внутренней среды организации как отдельный блок стратегического анализа. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений. Управленческий анализ как процесс анализа состояния деятельности организации. Анализ внутренней среды организации как бизнес диагностика и анализ проблем. Основные группы факторов внутренней среды. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации.				
	Практические занятия	1	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Внутренние переменные как ситуационные факторы внутри организации. Понятие мотивации, её роль в работе менеджера. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений. Подходы к измерению эффективности корпоративной культуры компании.				
Самостоятельная работа студента	4		ОПК-2/3	коллоквиум	

	Организационная культура компании как позитивный фактор для принятия эффективных управленческих решений. Управленческие решения, нацеленные на развитие или изменение организационной культуры.			ОПК-6/3	
Тема 2.5. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект - власть, лидерство - объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения.				
	Практические занятия	1	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
	Понятие социально - психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией.				
Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия	
Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.					
Тема 2.6. Эффективность и качество решений. Приемы и методы разработки оптимальных решений	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	дискуссия
	Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты. Взаимосвязь и различия понятий «эффективность» и «оптимальность» в контексте выбора управленческих решений. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений.				

	Практические занятия Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.	1	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
	Самостоятельная работа студента Качество управления и качество управленческих решений. Условия, обеспечивающие качество принятия управленческих решений.	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	дискуссия
Раздел III. Организация и контроль исполнения управленческого решения					
Тема 3.1. Организация выполнения управленческого решения	Лекции Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля.	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	опрос
	Практические занятия Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.	1	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	опрос
	Самостоятельная работа студента Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	опрос
	Лекции Основные средства обеспечения заинтересованности исполнителей в процессе реализации решения. Формы и методы стимулирования персонала в процессе обеспечения реализации решения. Основные методы материального и нематериального стимулирования персонала, способствующие реализации управленческих решений.	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	выполнение кейса
	Практические занятия	1	круглый стол	ОПК-2/3	выполнение

	Грамотная кадровая политика как основа кадрового обеспечения реализации управленческих решений. Подбор профессионально подготовленных исполнителей как основа кадрового обеспечения реализации управленческого решения. Поведенческие аспекты контроля в процессе выполнения управленческих решений.			ОПК-6/3	кейса
	Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	выполнение кейса
	Использование современных технологий управления персоналом как средство практической реализации управленческих решений.				
Тема 3.3. Обеспечение эффективного контроля за исполнением управленческого решения	Лекции	1	проблемная лекция	ОПК-2/2 ОПК-6/2	коллоквиум
	Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.				
	Практические занятия	1	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум
	Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.				
Самостоятельная работа студента	4	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	коллоквиум	
	Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.				
Тема 3.4.	Лекции	1	проблемная	ОПК-2/2	тест

Информационное обеспечение процессов принятия и выполнения управленческого решения	Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в процессе принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.		лекция	ОПК-6/2	
	Практические занятия	1	круглый стол	ОПК-2/3 ОПК-6/3	тест
	Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Системы поддержки принятия решений – СППР (Decision Support System – DSS) в сложных мало структурированных ситуациях. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.				
	Самостоятельная работа студента	2	работа с текстами	ОПК-2/3 ОПК-6/3	тест
Использование информационных технологий в процессе контроля выполненных решений. Информационные технологии в контроле исполнения решений. Внутриорганизационная информация об ответственных за реализацию принятых решений					
	Экзамен	27			
	Всего:	144 (4 зет)			

* В таблице уровень усвоения учебного материала обозначен цифрами:

1. – репродуктивный (освоение знаний, выполнение деятельности по образцу, инструкции или под руководством);
2. – продуктивный (планирование и самостоятельное выполнение деятельности, решение проблемных задач; применение умений в новых условиях);
3. – творческий (самостоятельное проектирование экспериментальной деятельности; оценка и самооценка инновационной деятельности).

6. Образовательные технологии

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов	
			Очная форма	Очно-заочная форма
3	Л	проблемная лекция	10	10
	ПР	ролевая игра, мозговой штурм, ситуационный анализ, дискуссия, круглый стол	10	12
	ЛР			
Итого:			20	22

7. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

7.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения

Текущий контроль: оценивается самостоятельная работа студентов на семинарских занятиях (доклады, анализ научных фактов, современных публикаций), выполнение творческих заданий, написание реферата на выбранную тему.

Промежуточная аттестация: осуществляется в форме экзамена.

7.2. Организация контроля (пример)

Тесты

I. Чем вызывается необходимость принимать решения?

1. Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
2. Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
3. Принятие решений связано с изменением целей управления.
4. Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.

II. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

1. Условия определенности.
2. Условия риска.
3. Условия неопределенности.
4. Условия риска и неопределенности.

III. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

1. Стандартное.
2. Хорошо структурированное.
3. Формализованное.
4. Детерминированное.

IV. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?

1. Да, справедливо.
2. Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.

3. Нет, группа тоже может быть ЛПР.

V. Модель принятия решений Врума – Йеттона:

1. Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.

2. Помогает руководителю обосновать принятое решение.

3. Позволяет выбрать метод разработки решения.

4. Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

VI. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:

1. В паритетных группах

2. В иерархических группах

3. Носят индивидуальный характер.

VII. Что понимается под технологией принятия решений?

1. Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.

2. Методы разработки и выбора альтернатив.

3. Верно 1 и 2.

4. Методы исследования операций.

5. Экспертные технологии.

VIII. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

1. Метод теории игр.

2. Метод разработки сценария.

3. Метод Дельфи.

4. Метод управления запасами.

5. Метод линейного программирования.

IX. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?

1. Бюрократическим характером современных организаций.

2. Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.

3. Чрезмерной централизацией управления.

4. Нечетким распределением прав и ответственности.

X. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?

1. Принимаемые решения более обоснованы.

2. Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.

3. Решения принимаются весьма оперативно.

4. Реализация решений проходит быстро и эффективно.

5. Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

XI. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?

1. Опасность принятия неудачного решения.

2. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.

3. Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.

4. Невозможность прогнозировать результаты решения.

XII. Что означает понятие “чистый риск”?

1. Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль.

2. Вероятность получения убытка или нулевого результата.

3. Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.

4. Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.

XIII. Чем характеризуется уровень риска?

1. Вероятностью возникновения ущерба.

2. Размером возможного ущерба.

3. Произведением 1 и 2.

XIV. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

1. Достижение поставленной цели.
2. Результат, полученный от реализации решения.
3. Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
4. Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

XV. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и “эффективность управленческого решения”?

1. Это совершенно не связанные между собой категории.
2. От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
3. Эти понятия тождественны.

Ответы к тестам

- 1 – 1 6 – 2 11 – 3
- 2 – 4 7 – 3 12 – 2
- 3 – 3 8 – 1,4,5 13 – 3
- 4 – 3 9 – 2 14 – 4
- 5 – 4 10 – 1,4,5 15 – 2

7.3. Тематика дискуссий

1. Управление как процесс.
2. Основные функции управления.
3. Роль решения в процессе управления.
4. Взаимосвязь функций управления и управленческих решений.
5. Характеристика управленческой деятельности как процесса подготовки, принятия и организации выполнения решений.
6. Необходимость и возможность классификации решений.
7. Различные подходы к классификации решений.
8. Основные классификационные признаки и виды решений.
9. Процесс принятия решения и его структура.
10. Основные этапы процесса принятия решения и их содержание.
11. Характеристика процедуры разработки, принятия и реализации конкретного решения.
12. Метод разработки управленческого решения как фактор его качества.
13. Алгоритмические методы разработки решений.
14. Основные виды моделей, используемых для оптимизации управленческих решений.
15. Экспертные технологии и их использование в практике управления.
16. Основные методы экспертных оценок (метод мозгового штурма, метод “Дельфи”, метод разработки сценариев и др.) и их особенности.
17. Качество решений и эффективность управления.
18. Качество управленческого решения как совокупность его свойств.
19. Основные требования, предъявляемые к качеству решений.
20. Факторы, определяющие качество принимаемых решений.
21. Пути и способы повышения качества управленческих решений.
22. Понятие и виды риска.
23. Необходимость учета и оценки степени риска при разработке и принятии решения.
24. Сравнение и критерий выбора альтернатив в условиях риска.
25. Единоличные и коллегиальные решения: преимущества и недостатки.
26. Зависимость формы принятия решений от характера и сложности решаемой проблемы.
27. Тенденции развития форм принятия решений в современных организациях.

28. Необходимость контроля выполнения и эффективности принимаемых решений.
29. Основные виды и формы контроля.
30. Характеристика системы контроля решений и ее эффективности.
31. Взаимосвязь полномочий и ответственности в системе управления организацией.
32. Понятие и виды ответственности менеджеров за принимаемые решения.
33. Понятие и виды эффективности управленческих решений.
34. Основные факторы эффективности управленческого решения.
35. Количественная оценка эффективности; сущность метода «затраты-прибыль».

7.4. Курсовая работа не предусмотрена

7.5. Вопросы к экзамену

1. Сущность и роль решений в процессе управления.
2. Управленческие решения в системе менеджмента.
3. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.
4. Принятие решений как одно из основных направлений работы менеджера.
5. Управление людьми и принятие решений.
6. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
7. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
8. Концепции эмоциональных и рациональных решений.
9. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы.
10. Концепция ограниченной рациональности.
11. Принципы разработки управленческих решений.
12. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.
13. Типология управленческих решений.
14. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
15. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
16. Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми.
17. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
18. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
19. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.
20. Роль мотивации и организационной культуры организации при разработке и реализации управленческого решения.
21. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
22. Коллективные решения в малых группах.
23. Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации.
24. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы.
25. Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности.
26. Выявление внешних и внутренних причин проблемы.
27. Оценка возможности принятия оптимальных решений. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы.
28. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения.
29. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей.

30. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами.
31. Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.
32. Системный подход как основа методологии современной теории принятия управленческих решений.
33. Понятия методов и модели принятия решений.
34. Основные современные методы принятия управленческих решений.
35. Выбор предпочтительности альтернатив и их оценка на основе принципа цели.
36. Методы творческого поиска альтернативных вариантов.
37. Использование моделирования в процессе принятия решений.
38. Использование основных моделей менеджмента: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; имитационное моделирование и др.
39. Основные модели принятия решений в управлении по Р.Тафту: классическая, административная и политическая
40. Эффективность моделей принятия решений.
41. Изменения внешней среды как основной источник принятия управленческих решений по развитию организации.
42. Характеристика основных элементов внешней среды организации.
43. Особенности влияния внешней среды на принятие и реализацию управленческого решения.
44. Внешний аудит и консалтинг. Эффективность привлечения внешних консультантов.
45. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений.
46. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации.
47. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.
48. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
49. Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты .
50. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений
51. Приемы и методы разработки эффективных решений.
52. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений.
53. Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений.
54. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений.
55. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.
56. Качество управления и качество управленческих решений.
57. Управленческий контроль как важнейшая функция менеджмента.
58. Значение, функции и виды управленческого контроля.
59. Особенности процедур организации выполнения управленческих решений.
60. Проблемы прозрачности исполнения принятых управленческих решений.

7.6. Критерии оценки

Оценка «отлично» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные программой обучения

учебные задания выполнены, студент легко ориентируется в пройденном материале, демонстрирует способность к аналитической деятельности и самостоятельность мышления.

Оценка «хорошо» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены, студент хорошо воспроизводит изученный материал, но затрудняется провести сравнительный анализ, дать самостоятельную оценку тому или иному явлению.

Оценка «удовлетворительно» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса освоено частично, некоторые практические навыки работы не сформированы, многие предусмотренные программой обучения учебные задания не выполнены, либо качество выполнения некоторых из них оценено числом баллов, близким к минимальному.

Оценка «неудовлетворительно» ставится в случае, когда теоретическое содержание курса не освоено, необходимые практические навыки работы не сформированы, все выполненные учебные задания содержат грубые ошибки, дополнительная самостоятельная работа над материалом курса не приведет к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий.

8. Сведения о материально-техническом обеспечении дисциплины

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория №402	11 компьютеров Системный блок 1: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4570 CPU @ 3.20GHz 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор Benq G922HDA- 22 дюйма Системный блок 2: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-4170 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL 178FP Системный блок 3: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-6100 CPU @ 3.70GHz 4096 МБ ОЗУ; SSD Объем: 120 ГБ Монитор Samsung 940NW Акустическая система 2.0 Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W
2	Аудитория №403	Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой
3	Аудитория №405	Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E2180 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор АОС 2470W Проектор Epson EH-TW5300 с акустической системой

4	Аудитория №302	<p>11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i3-2100 CPU @ 3.10GHz 4096 МБ ОЗУ; HDD Объем: 320 ГБ Монитор Acer P206HL - 20 дюймов Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
5	Аудитория №303	<p>Системный блок: Процессор Intel® Pentium®Dual-Core E5200 2048 ОЗУ; 320 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W</p>
6	Аудитория №305	<p>Системный блок: Процессор Intel® Core™2 Duo E8500 2048 ОЗУ; 250 HDD Монитор Samsung SyncMaster 940NW Акустическая система Sven Проектор Nec M260W</p>
7	Аудитория №306	<p>12 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz 8192 ОЗУ; HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W</p>
8	Аудитория №308	<p>Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-2400 CPU @ 3.10GHz; 8192 ОЗУ HDD Объем: 500 ГБ Монитор DELL EX231W - 24 дюйма Интерактивная доска Elite Panaboard UB-T880W с акустической системой Проектор Epson EB-440W</p>
9	Аудитория №109	<p>11 компьютеров Системный блок: Процессор Intel(R) Core(TM) i5-6400 CPU @ 2.70GHz 4096 МБ ОЗУ SSD Объем: 120 ГБ Монитор Philips PHL 243V5 - 24 дюйма Акустическая система Sven Интерактивная доска Smart Board Проектор Epson EH-TW535W</p>
10	Аудитории № 309, 310, 311	<p>1 моноблок Модель: Lenovo V530-24ICB Процессор Intel(R) Core(TM) i5-8400T CPU @ 1,7GHz 8192 ОЗУ SSD Объем:240 ГБ Встроенные колонки, микрофон, вебкамера. Диагональ экрана - 24 дюйма</p>

		Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.
11	Аудитория № 410, 411, 412	1 моноблок Модель: HP 24 - 10145UR Процессор Intel(R) Core(TM) i7-9700T CPU @ 2GHz 16384 ОЗУ SSD Объем:500 ГБ Встроенные колонки, микрофон, вебкамера. Диагональ экрана - 24 дюйма Проектор переносной Epson EB-5350 (1080p)– 1 шт. Экран переносной Digis 180x180 – 1 шт.

9. Особенности обучения лиц с ОВЗ и инвалидностью

При организации обучения студентов с инвалидностью и ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья лиц с ОВЗ и инвалидностью совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;

- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;

- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.

- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья лиц с ОВЗ и инвалидностью;

- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;

- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);

- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);

2. Доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);

3. Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой

подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

10. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

10.1. Основная литература

1. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2016. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/20621. - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/541911> (ЭБС Znaniumcom)
2. Методы принятия управленческих решений: Учебное пособие / Кузнецова Н.В. - Москва :НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 222 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-16-010495-9 - Текст: электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/556755> (ЭБС Znaniumcom)

10.2.Дополнительная литература

1. Принятие управленческих решений / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В. - Москва :Дашков и К, 2016. - 324 с.: ISBN 9785394010842 - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/430348> (ЭБС Znaniumcom)
2. Ким, С. А. Теория управления : учебник для бакалавров / С. А. Ким. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2019. — 240 с. - ISBN 978-5-394-02373-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1091215> (ЭБС Znaniumcom)

10.3. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины для организации самостоятельной работы студентов

программное обеспечение:

Microsoft Office Standard 2010

базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

Электронно-библиотечная система Znanium.com <https://new.znanium.com/>

Электронно-библиотечная система Юрайт <https://biblio-online.ru/>

Справочно-правовая система КонсультантПлюс <http://www.consultant.ru/>

База данных научной электронной библиотеки eLIBRARY

<https://www.elibrary.ru/defaultx.asp?>

Библиографическая база данных ИНИОН РАН <http://inion.ru/ru/resources/bazy-dannykh-inion-ran/>

Электронная база данных открытого доступа OMICS International

<https://www.omicsonline.org/>

База данных Google Академия <https://scholar.google.com/>

Методические рекомендации для обучающихся по освоению учебной дисциплины (модулю)

Успешное освоение курса «Методы принятия управленческих решений» базируется на рациональном сочетании нескольких видов учебной деятельности – лекций, семинарских занятий, самостоятельной работы. При этом самостоятельную работу следует рассматривать одним из главных звеньев полноценного высшего образования, на которую отводится значительная часть учебного времени.

Самостоятельная работа студентов складывается из следующих составляющих:

- работа с основной и дополнительной литературой, с материалами интернета и конспектами лекций;
- внеаудиторная подготовка к контрольным работам, выполнение докладов, рефератов и курсовых работ;
- выполнение самостоятельных практических работ;
- подготовка к экзаменам (зачетам) непосредственно перед ними.

Для правильной организации работы необходимо учитывать порядок изучения разделов курса, находящихся в строгой логической последовательности. Поэтому хорошее усвоение одной части дисциплины является предпосылкой для успешного перехода к следующей. Задания, проблемные вопросы, предложенные для изучения дисциплины, в том числе и для самостоятельного выполнения, носят междисциплинарный характер и базируются, прежде всего, на причинно-следственных связях между компонентами окружающего нас мира. В течение семестра, необходимо подготовить рефераты с использованием рекомендуемой основной и дополнительной литературы и сдать рефераты для проверки преподавателю. Важным составляющим в изучении данного курса является решение ситуационных задач и работа над проблемно-аналитическими заданиями, что предполагает знание соответствующей научной терминологии и нормативных правовых актов.

Для лучшего запоминания материала целесообразно использовать индивидуальные особенности и разные виды памяти: зрительную, слуховую, ассоциативную. Успешному запоминанию также способствует приведение ярких свидетельств и наглядных примеров. Учебный материал должен постоянно повторяться и закрепляться.

При выполнении докладов, творческих, информационных, исследовательских проектов особое внимание следует обращать на подбор источников информации и методику работы с ними.

Для успешной сдачи экзамена рекомендуется соблюдать следующие правила:

1. Подготовка к экзамену должна проводиться систематически, в течение всего семестра.
2. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц до экзамена.
3. Время непосредственно перед экзаменом лучше использовать таким образом, чтобы оставить последний день свободным для повторения курса в целом, для систематизации материала и доработки отдельных вопросов.

На экзамене высокую оценку получают студенты, использующие данные, полученные в процессе выполнения самостоятельных работ, а также использующие собственные выводы на основе изученного материала.

Учитывая значительный объем теоретического материала, студентам рекомендуется регулярное посещение и подробное конспектирование лекций. Это необходимо и в связи с постоянными изменениями законодательства в изучаемой сфере.

Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине (модулю) «Создание и организация деятельности малого предприятия»

1. Паспорт компетенций

1.1. Перечень компетенций

Коды компетенций	Знания, Умения, Владения
ОПК-2	Способен находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-6	Владеет методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций

1.2. Контроль освоения компетенций

Код оцениваемой компетенции (или её части)	Вид контроля	Компонент фонда оценочных средств
ОПК-2	письменный	Решение ситуационных задач № 1,2
	письменный	Тест
ОПК-6	письменный	Решение проблемно-аналитических задач № 1,2 и 3.
		Творческое задание (эссе).
	письменный	Тест
	устный	Вопросы к экзамену

2. Критерии освоения компетенций

В качестве критериев освоения компетенций используются знания, умения, владения.

Критерии оценки знаний студентов (пороговый уровень сформированности компетенции)

Шкала оценивания	Показатели оценивания компетенций
Отлично	<ul style="list-style-type: none"> - студент глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - делает квалифицированные выводы и обобщения; - владеет на высококвалифицированном уровне системой понятий.
Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> - студент твердо усвоил тему, грамотно и по существу излагает ее, опираясь на знания основной и дополнительной литературы; - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений; - владеет на достаточном уровне системой понятий.
Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> - студент ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения;

	- частично владеет системой понятий.
Неудовлетворительно	- студент не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.

Критерии оценки умений студентов по решению учебно-профессиональных задач и заданий (продвинутый уровень сформированности компетенции)

Шкала оценивания	Показатели оценивания компетенций
Отлично	студент самостоятельно и правильно решил учебно-профессиональную задачу или задание, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
Хорошо	студент самостоятельно и в основном правильно решил учебно-профессиональную задачу или задание, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагал свое решение, используя научные понятия.
Удовлетворительно	студент в основном решил учебно-профессиональную задачу или задание, допустил несущественные ошибки, слабо аргументировал свое решение, недостаточно используя научные понятия.
Неудовлетворительно	студент не решил учебно-профессиональную задачу или задание.

Критерии оценки владения студентами навыками решения широкого круга комплексных проблемно-аналитических задач профессиональной деятельности (повышенный уровень сформированности компетенции)

Шкала оценивания	Показатели оценивания компетенций
Отлично	даны исчерпывающие и обоснованные ответы на все поставленные вопросы, правильно и рационально (с использованием рациональных методик) решены задачи деловых игр, кейс-стади; при ответах выделялось главное, все теоретические положения умело увязывались с требованиями руководящих документов; ответы были четкими и краткими, а мысли излагались в логической последовательности; показано умение самостоятельно анализировать факты, события, явления, процессы в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
Хорошо	даны полные, достаточно обоснованные ответы на поставленные вопросы, правильно решены практические задания; при ответах не всегда выделялось главное, отдельные положения недостаточно увязывались с требованиями руководящих документов, при решении задач деловых игр, кейс-стади не всегда использовались рациональные методики; ответы в основном были краткими, но не всегда четкими.
Удовлетворительно	даны в основном правильные ответы на все поставленные вопросы, но без должной глубины и обоснования, при решении задач деловых игр, кейс-стади студент использовал прежний опыт, на уточняющие вопросы даны правильные ответы; при ответах не выделялось главное; ответы были многословными, нечеткими и без должной логической последовательности; на отдельные дополнительные вопросы не даны положительные ответы.

Неудовлетворительно	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым “удовлетворительно”.
----------------------------	--

3. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Вопросы, тесты для проверки теоретических знаний студентов (пороговый уровень формирования компетенции):

Тест

Выберите один или несколько ответов.

I. Чем вызывается необходимость принимать решения?

1. Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
2. Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
3. Принятие решений связано с изменением целей управления.
4. Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.

II. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

1. Условия определенности.
2. Условия риска.
3. Условия неопределенности.
4. Условия риска и неопределенности.

III. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

1. Стандартное.
2. Хорошо структурированное.
3. Формализованное.
4. Детерминированное.

IV. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?

1. Да, справедливо.
2. Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
3. Нет, группа тоже может быть ЛПР.

V. Модель принятия решений Врума – Йеттона:

1. Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.
2. Помогает руководителю обосновать принятое решение.
3. Позволяет выбрать метод разработки решения.
4. Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

VI. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:

1. В паритетных группах
2. В иерархических группах
3. Носят индивидуальный характер.

VII. Что понимается под технологией принятия решений?

1. Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
2. Методы разработки и выбора альтернатив.
3. Верно 1 и 2.
4. Методы исследования операций.
5. Экспертные технологии.

VIII. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

1. Метод теории игр.
2. Метод разработки сценария.
3. Метод Дельфи.
4. Метод управления запасами.
5. Метод линейного программирования.

IX. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?

1. Бюрократическим характером современных организаций.
2. Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.

3. Чрезмерной централизацией управления.
4. Нечетким распределением прав и ответственности.

X. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?

1. Принимаемые решения более обоснованы.
2. Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.

3. Решения принимаются весьма оперативно.
4. Реализация решений проходит быстро и эффективно.
5. Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.

XI. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?

1. Опасность принятия неудачного решения.
2. Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
3. Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
4. Невозможность прогнозировать результаты решения.

XII. Что означает понятие “чистый риск”?

1. Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль.
2. Вероятность получения убытка или нулевого результата.
3. Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.
4. Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.

XIII. Чем характеризуется уровень риска?

1. Вероятностью возникновения ущерба.
2. Размером возможного ущерба.
3. Произведением 1 и 2.

XIV. Что понимается под эффективностью управленческого решения?

1. Достижение поставленной цели.
2. Результат, полученный от реализации решения.
3. Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
4. Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

XV. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и “эффективность управленческого решения”?

1. Это совершенно не связанные между собой категории.
2. От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
3. Эти понятия тождественны.

3.2.Задания для проверки умений и навыков применения студентами теоретических знаний при решении широкого круга проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач (продвинутый и повышенный уровень формирования компетенции):

3.2.1.Практические учебно-профессиональные задания

Задание 1. Какая последовательность из предложенных ниже шагов предпочтительнее при принятии управленческого решения, базирующегося на рациональной модели?

1. Разработка вариантов решений, анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов.

2. Анализ вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, согласование выбранного варианта решения с коллективом, оценка решения проблемы, организация выполнения решения.

3. Формулировка проблемы, выбор приемлемого из вариантов решения проблемы, обсуждение выбранного варианта решения.

4. Формулировка проблемы и проблемной ситуации, разработка вариантов решений, выбор наилучшего из вариантов, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

5. Формулировка проблемной ситуации, анализ вариантов решений, обсуждение вариантов решения в коллективе, выбор решения, организация выполнения решения, оценка решения проблемы.

Обоснуйте свою позицию.

Задание 2. Выбор правильного управленческого решения

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. В практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости изменить его;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

Нужно ответить на вопрос, какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным, и тщательно обосновать свою позицию.

3.2.2. Проблемно-аналитические задания

Задание 1. Объявлен конкурс на замещение вакантной должности директора туристской фирмы «Глобус». Краткая характеристика фирмы:

1. Численность работающих - 28 человек.
2. Фирма работает рентабельно, однако средняя заработная плата сотрудников на 20% ниже аналогичной по региону.
3. Есть три неформальные группы, конфликтующие между собой (чаще всего из-за распределения премий).
4. Стиль руководства прежнего директора - авторитарный.
5. Значительная сезонность в работе фирмы.
6. Недостаточная активность сотрудников при обслуживании клиентов.
7. До сего времени не уделялось должного внимания изучению сегментов туристского рынка.

8. По вине руководителя в отчетном году были уплачены значительные штрафные санкции.

9. Фирма работает по следующим направлениям: Кипр, Греция, Франция.

Вопросы:

1. Вам необходимо определить критерии первичного отбора кандидатов и указать источники привлечения кандидатов?

2. Какие документы и материалы должен предоставить кандидат при обращении о приеме на работу?

Задание 2. Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для продажи торт(ы) по цене 500 руб. за штуку. Цена реализации торта 600 руб. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть 1, 2, 3 или 4 штуки, но, сколько конкретно, неизвестно. Путем длительных наблюдений владелец оценивает вероятности величины дневного спроса P соответственно в 0,15; 0,30; 0,30; 0,25. Если торт(ы) в течении дня не продан(ы), то в конце дня его (их) всегда покупают по цене 300 руб. за штуку.

Сколько штук тортов должен закупать владелец каждый день, чтобы получить максимальную прибыль?

Задание 3. Руководитель малого предприятия должен принять решение по производству своей продукции на следующий год. Он проанализировал возможный доход предприятия в трех ситуациях, которые, по его мнению, могут возникнуть (см. табл.).

Таблица - Альтернативы поведения фирмы

Альтернатива	Спрос будущего года (тыс. \$)		
	низкий	средний	высокий
Ничего не предпринимать	50	55	60
Расширить производство	20	40	80
Нанять субподрядчиков	40	60	70

Какую инициативу следует выбрать по критерию Лапласа?

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

Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	25
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки: - правильный ответ на вопрос	
«5» если	Если правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	Если правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	Если правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки: - требуемый объем и структура	

-изложение материала без фактических ошибок -логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров их научной литературы и практики	
«5» если	Требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	В целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	Требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии.

Процедура оценивания умений и навыков (проблемно-аналитических и практических учебно-профессиональных задач)

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки: - выделение и понимание проблемы -умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения - полнота использования источников - наличие авторской позиции - соответствие ответа поставленному вопросу - использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных - логичность изложения -умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач - умение привести пример - опора на теоретические положения -владение соответствующей терминологией	
«5» если	Требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	В целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	Требования выполнены частично - пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные

	положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью
--	--

При оценке теоретических знаний и практических навыков студентов на экзамене (зачете) учитываются итоги текущей аттестации (участие в работе на лекциях и семинарских занятиях, выполнение практических работ). Преподаватель имеет право поставить экзамен (зачет) без опроса тем студентам, которые успешно в течение семестра показывали высокую успеваемость по данной дисциплине, активно работали на лекциях и семинарских занятиях.

Структуру формирования компетенции можно представить в виде следующих четырех последовательных уровней:

Пороговый уровень формирования компетенции в процессе восхождения к мастерству в профессиональной области. Это начальный уровень обучения, который называют уровнем знакомства. Оценка уровня сформированности компетенции на данном этапе осуществляется с использованием тестов с выбором ответа из предложенной серии ответов, а также открытых вопросов. Поскольку предлагаемые на выбор ответы теста или сами вопросы становятся подсказкой, то деятельность студента состоит в узнавании в правильном ответе ранее усвоенной информации.

Продвинутый уровень формирования компетенции в процессе восхождения к мастерству в профессиональной области. На этом уровне студент способен воспроизводить по памяти ранее усвоенную информацию и применять усвоенные алгоритмы деятельности (без помощи извне) для решения типовых профессиональных практических (ситуационных) задач. Никакой новой информации на этом уровне деятельности не создаётся.

Повышенный уровень формирования компетенции – это этап квалифицированной профессиональной деятельности, достижение которого позволяет решать широкий круг комплексных проблемно-аналитических задач. Нетиповые задачи требуют комбинирования известных алгоритмов и приёмов деятельности, эвристического (комбинаторного) мышления, которое позволяет необычным образом использовать известную информацию при решении неизвестных ранее задач. Эвристические решения, как правило, сопровождаются развёрнутым обсуждением возможных альтернатив и экспериментированием. Деятельность на этом уровне обогащает личный опыт студента новой только для него информацией, повышая его профессиональное мастерство.

Для выявления уровня сформированности компетенций через оценку знаний, умений и навыков студентов в ходе промежуточной аттестации любое итоговое мероприятие (зачет, зачет с оценкой, экзамен) состоит из двух составных блоков:

- Выполнение комплексных тестов и/или ответы на вопросы.
- Выполнение комплексных проблемно-аналитических и практических заданий (задачи, упражнения и т.д.).

Переход к решению заданий следующего блока возможен только при условии получения положительной оценки при решении заданий предыдущего блока.