


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Кудинова Анна Васильевна
Должность: Заведующая кафедрой арт-бизнеса и рекламы
Дата подписания: 29.06.2026 13:54:07
Уникальный программный ключ:
1366bab9c8f00d7373af5daae090acbec83d71fc

Министерство культуры Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«КРАСНОДАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
КУЛЬТУРЫ»**

Факультет гуманитарного образования
Кафедра истории, культурологии и музееведения

УТВЕРЖДАЮ
зав. кафедрой истории,
культурологии и музееведения
 А.В. Кудинова

Пр. № 9, 25.02.2026 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ДВ.02.02 ТЕХНОЛОГИИ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ
РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки	51.03.04 Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия
Профиль направления	Проектирование и реклама в музейных индустриях и культурном туризме

Форма обучения – очная, заочная

**Краснодар
2026**

Рабочая программа учебной дисциплины разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО, утвержденным приказами Министерства образования и науки Российской Федерации, по направлению подготовки 51.03.04 Музеология и охрана объектов культурного и природного наследия (№ 1180 от 06.12.2017).

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры финансов ФГБОУ ВО «Кубанский государственный аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Ю.Е. Стукова

Кандидат экономических наук, доцент кафедры социально-культурной деятельности КГИК

А.Г. Абазян

Составитель: Белицкая О.В., канд. экон. наук, доцент кафедры истории, культурологии и музееведения КГИК

Рабочая программа учебной дисциплины рассмотрена и утверждена на заседании кафедры истории, культурологии и музееведения 25.02.2026 г., протокол № 9.

Рабочая программа учебной дисциплины «Технологии принятия управленческих решений» одобрена и рекомендована к использованию в учебном процессе Учебно-методическим советом ФГБОУ ВО «КГИК» 29.05.2026 г., протокол № 10.

Содержание

1. Цели и задачи освоения дисциплины.....	4
2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО.....	4
3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с установленными в образовательной программе индикаторами достижения компетенций.....	4
4. Структура и содержание и дисциплины.....	6
4.1. Структура дисциплины.....	6
4.2. Тематический план освоения дисциплины по видам учебной деятельности и виды самостоятельной (внеаудиторной) работы	7
5. Образовательные технологии.....	19
6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации:	20
6.1. Контроль освоения дисциплины.....	20
6.2. Фонд оценочных средств.....	20
7. Учебно-методическое и информационно обеспечение дисциплины (модуля).....	33
7.1. Основная литература.....	33
7.2. Дополнительная литература.....	34
7.3. Периодические издания.....	34
7.4. Интернет-ресурсы.....	34
7.5. Методические указания и материалы по видам занятий.....	34
7.6. Программное обеспечение.....	35
7.7. Условия реализации программы для обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.....	35
8. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля).....	36
9. Дополнения и изменения к рабочей программе учебной дисциплины (модуля)....	37

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является получения устойчивых и глубоких знаний, умений и навыков в области теории и практики выработки и принятия эффективных управленческих решений.

Задачи:

Задачи дисциплины:

- ознакомить студентов с основными понятиями в области управленческих решений, их видами, классификацией, особенностями;
- ознакомить с основными методами и моделями разработки управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений, проводить оценку их эффективности;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

В соответствии со структурой учебного плана по направлению подготовки 51.03.04 Музеология и охрана объектов природного и культурного наследия, дисциплина «Технологии принятия управленческих решений» относится к элективным дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений, Блока 1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина предполагает предварительное изучение следующих дисциплин: «Экономика организаций в музейных индустриях и культурном туризме», «Деловые коммуникации в музейных индустриях и культурном туризме».

Приобретенные в ходе изучения данной дисциплины компетенции необходимы для последующего изучения таких дисциплин как «Проектирование в рекламе и культурном туризме», «Технологии создания турпродукта в культурных индустриях», «Бизнес-планирование в культурных индустриях», «Проектирование музейно-выставочной экспозиции», а также прохождения студентом производственных практик и написания выпускной квалификационной работы.

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С УСТАНОВЛЕННЫМИ В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ ИНДИКАТОРАМИ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

В результате освоения дисциплины обучающиеся должны демонстрировать следующие результаты.

Наименование компетенций	Индикаторы сформированности компетенций		
	знать	уметь	владеть
способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный	последовательность и требования к осуществлению поисковой и аналитической	- анализировать, систематизировать и синтезировать информацию в процессе разработки	- навыками поиска, анализа и систематизации информации и практической работы

<p>подход для решения поставленных задач (УК-1)</p>	<p>деятельности для принятия управленческих решений</p>	<p>управленческого решения; - анализировать во взаимосвязи явления и процессы управления на микро- и макроуровне</p>	<p>с информационными источниками; - методами анализа и интерпретации данных управленческой отчетности</p>
<p>способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений (УК-2)</p>	<p>алгоритмы поиска оптимальных способов решения задач в рамках поставленной цели, технологию проектирования, необходимые ресурсы, действующие правовые нормы и ограничения</p>	<p>анализировать эффективность управленческих решений, оценивать имеющиеся управленческие альтернативы</p>	<p>- инструментами для определения и достижения задач, подчиненных общей цели; - приемами и методами разработки и выбора оптимальных решений</p>
<p>способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде (УК-3)</p>	<p>- базовые принципы управления персоналом, социальные факторы эффективного менеджмента; - принципы и методы принятия эффективных управленческих решений</p>	<p>- оценивать организационные и социальные последствия от принятия и реализации управленческих решений; - работать в сотрудничестве с коллегами и применять на практике отдельные положения теории управления конфликтами</p>	<p>- навыками распределения ролей в группе и командной работы; - навыками ведения дискуссии и полемики по проблемам текущего управления</p>

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц (216 часов), зачет и экзамен.

По очной форме обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
			ЛЗ	ПЗ	СР	К	
1	Теоретико-методологические основы принятия управленческих решений	4	16	32	24		Реферат, устный опрос, тестирование, Зачет
2	Организация процесса разработки управленческого решения	5	32	32	71	9	Устный опрос, тестирование, практическое задание, Экзамен
Итого			48	64	95	9	216

По заочной форме обучения

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости Форма промежуточной аттестации
			ЛЗ	ПЗ	СР	КОНС	
1	Теоретико-методологические основы принятия управленческих решений	4	6	6	48	12	Реферат, практическое задание, тестирование, Зачет
2	Организация процесса разработки управленческого решения	5	6	6	120	12	Практическое задание, тестирование Экзамен
Итого			12	12	168	-	216

4.2. Тематический план освоения дисциплины по видам учебной деятельности и виды самостоятельной (внеаудиторной) работы

По очной форме обучения

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала (темы, перечень раскрываемых вопросов): лекции, практические занятия (семинары), индивидуальные занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа	Объем часов	Формируемые компетенции (по теме)
1	2	3	4
4 семестр			
Раздел 1. Теоретико-методологические основы принятия управленческих решений			
Тема 1. Управленческие решения в системе современного менеджмента	<u>Лекции:</u> 1. Природа процесса принятия решения 2. Значение, сущность и свойства управленческого решения 3. Признаки и структура управленческого решения 4. Оптимальное и допустимое решение. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их реализации	2	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Роль принятия решений в управлении. Многозначность понятия «управленческое решение». Характер, особенности и содержание управленческого труда менеджера. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку управленческого решения. Формальные и неформальные группы в организации. Показатели качества современного менеджмента	4	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Сформулировать наиболее значимые качества менеджера. Сравнить их с классификацией качеств, предложенной А. Файолем	4	
Тема 2. Целевая ориентация организации в процессе	<u>Лекции:</u> 1. Понятие и взаимосвязь миссии, стратегии, цели и задач организации 2. Технология SMART и построение дерева целей 3. Виды и уровни стратегии организации	2	УК-2

принятия управленческих решений	<u>Практические занятия (семинары):</u> Взаимосвязь между глобальным видением и текущими задачами управления. Структурная декомпозиция как метод реализации стратегических ориентиров. Формулирование цели с применением SMART-принципа. Составление дерева целей на среднесрочную перспективу (3-5 лет)	4	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Сравнить формулировки миссии трех организаций сферы культурных индустрий. Проверить их на соответствие критериям корректной формулировки миссии. Определить, какая миссия отражает реальные ценности.	4	
Тема 3. Типология управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Основные подходы к классификации управленческих решений и их основания 2. Характеристика основных типов управленческих решений 3. Проекты как форма разработки и реализации управленческого решения	2	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Современные подходы к классификации управленческих решений	4	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Разработать и представить схему классификационных признаков управленческих решений	4	
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений 2. Подготовка к разработке управленческого решения 3. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта 4. Формы разработки и реализации управленческих решений	4	УК-1 УК-2
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.	6	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Подготовить презентации и доклады по следующим темам: «Процесс принятия рационального управленческого решения по М. Мескону». «Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений». «Модель процесса подготовки и	4	

	принятия решений».		
Тема 5. Методы принятия управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Экспертные методы принятия управленческих решений 2. Аналитические методы принятия управленческих решений 3. Экономико-математические методы принятия управленческих решений	4	УК-1 УК-3
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Сравнительная характеристика и сфера применения различных методов принятия управленческих решений. Графические приемы в подготовке и реализации управленческих решений. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Метод «Дельфи»	8	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Разработать и представить решение управленческой задачи методом «рыбья кость». Результат схематически проиллюстрировать. Разработать и представить решение управленческой задачи методом критического пути. Результат схематически проиллюстрировать	4	
Тема 6. Применение научных подходов к разработке управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Виды научных подходов в менеджменте 2. Системный подход к разработке управленческих решений 3. Функциональный подход к разработке управленческих Решений 4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений	2	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Законы управления, влияющие на принятие управленческих 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.	6	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Представить сравнительную характеристику различных подходов к разработке управленческого решения, отразив из сущностные отличия и специфику практического применения. В работе отразить	4	

	процессный, нормативный, динамический, интеграционный, административный, поведенческий подходы		
5 семестр			
Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения			
Тема 7. Среда принятия управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Роль внешней среды в принятии управленческих решений 2. Внутренняя среда организации и ее компоненты 3. Методы исследования внешней и внутренней среды организации	6	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Методика проведения SWOT и PEST-анализа. Метод позиционирования, матрица возможностей, матрица угроз, метод составления профиля среды. Система отчетности организации как источник аналитических данных о внутренней среде. Специфика финансовой, управленческой, статистической отчетности. Классификация информационных источников для проведения анализа внешней среды	6	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Составить SWOT-матрицу организации (по выбору студента). На основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предложить ключевые направления дальнейшего развития организации	12	
Тема 8. Обеспечение качества управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Критерии и показатели качества управленческих решений 2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений 3. Способы оценки качества управленческих решений	4	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Информационные ограничения как фактор принятия качественных управленческих решений. Проблема взаимозависимости и взаимосвязанности управленческих решений. Ресурсные ограничения в обеспечении качества управленческих решений. Система ценностей организации как мерило качества управленческого решения. Внешний аудит и консалтинг. Целесообразность привлечения внешних консультантов, преимущества и недостатки	4	

	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Описать, как временные и информационные ограничения влияют на качество управленческих решений. Составить таблицу соответствия между основными требованиями к решению (научная обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность) и конкретными примерами их нарушения в практике известных компаний</p>	12	
Тема 9. Человеческий фактор при принятии управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Личность и ее характеристики в системе принятия управленческих решений 2. Стили принятия управленческих решений 3. Роль мотивации персонала в разработке и реализации управленческих решений 4. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений</p>	6	УК-3
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Использования власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Роль личности и авторитета руководителя в принятии и реализации управленческих решений. Влияние темперамента человека на принятие 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.</p>	6	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Привести примеры управленческих ошибок, препятствующих росту вовлеченности персонала. Описать механизм формирования внутренних и внешних стимулов в повышении мотивированности персонала. Составить сравнительную характеристику содержательных (Маслоу, Герцберг, Макклелланд) и процессуальных (Врум, Адамс, Локк) теорий мотивации</p>	12	
Тема 10. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	<p><u>Лекции:</u> 1. Источники и виды неопределенности 2. Риск и его разновидности 3. Методы выявления рисков 4. Сущность и содержание системы управления риском 5. Способы оценки степени риска 6. Приемы снижения степени риска</p>	6	УК-2 УК-3
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Особенности коллективных решений, связанных с риском. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение, на способность к риску.</p>	6	

	<p>Применение механизма интуиции для разработки решений. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Понятие паники и ее влияние на управленческие решения. Кривая риска, построение и определение предельных значений показателей риска. Анализ и оценка последствий риска. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска.</p>		
	<p><u>Самостоятельная работа</u> Подготовить презентации и выступления по следующим темам: Формирование концепции риска как экономической категории Концепции экономического риска Р. Кантильона и Ф. Найта Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности</p>	12	
Тема 11. Реализация управленческих решений и контроль за их выполнением	<p><u>Лекции:</u> 1. Подсистемы управления в реализации управленческих решений 2. Управление изменениями: сущность и методы 3. Виды и способы контроля выполнения управленческих решений</p>	4	УК-3
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения. Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.</p>	4	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Подготовить презентации и выступления по следующим темам: Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения</p>	10	
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Понятие эффективности и результативности управленческого решения 2. Факторы эффективности управленческих решений 3. Оценка экономической эффективности управленческих решений</p>	6	УК-2

	<u>Практическая работа (семинары):</u> Методы и приемы анализа эффективности управленческих решений. Основы функционально-стоимостного анализа. Организация работ по прогнозированию влияния управленческих решений на деятельность хозяйствующих субъектов. Классификация основных методов прогнозирования	6	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Решение задач, проверяющих понимание студентами суть цепных и базисных подстановок как аналитического инструмента в принятии управленческих решений, способности проводить динамические и структурные исследования абсолютных и относительных величин финансовой или управленческой отчетности	13	
Вид итогового контроля: экзамен			
ВСЕГО:		6 з.е.	216

По заочной форме обучения

Наименование разделов и тем	Содержание учебного материала (темы, перечень раскрываемых вопросов): лекции, практические занятия (семинары), индивидуальные занятия, самостоятельная работа обучающихся, курсовая работа	Объем часов	Формируемые компетенции (по теме)
1	2	3	4
4 семестр			
Раздел 1. Теоретико-методологические основы принятия управленческих решений			
Тема 1. Управленческие решения в системе современного менеджмента	<u>Лекции:</u> 1. Природа процесса принятия решения 2. Значение, сущность и свойства управленческого решения 3. Признаки и структура управленческого решения 4. Оптимальное и допустимое решение. Требования, предъявляемые к управленческим решениям и условия их реализации	2	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Роль принятия решений в управлении. Многозначность понятия «управленческое решение». Характер, особенности и содержание управленческого труда менеджера. Иерархия, структура, уровни управления и их влияние на разработку управленческого решения. Формальные и неформальные группы в организации. Показатели качества современного менеджмента	-	

	<u>Самостоятельная работа:</u> Сформулировать наиболее значимые качества менеджера. Сравнить их с классификацией качеств, предложенной А. Файолем	8	
Тема 2. Целевая ориентация организации в процессе принятия управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Понятие и взаимосвязь миссии, стратегии, цели и задач организации 2. Технология SMART и построение дерева целей 3. Виды и уровни стратегии организации	-	УК-2
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Взаимосвязь между глобальным видением и текущими задачами управления. Структурная декомпозиция как метод реализации стратегических ориентиров. Формулирование цели с применением SMART-принципа. Составление дерева целей на среднесрочную перспективу (3-5 лет)	2	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Сравнить формулировки миссии трех организаций сферы культурных индустрий. Проверить их на соответствие критериям корректной формулировки миссии. Определить, какая миссия отражает реальные ценности.	8	
Тема 3. Типология управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Основные подходы к классификации управленческих решений и их основания 2. Характеристика основных типов управленческих решений 3. Проекты как форма разработки и реализации управленческого решения	2	УК-1
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Современные подходы к классификации управленческих решений	-	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Разработать и представить схему классификационных признаков управленческих решений	8	
Тема 4. Процесс принятия и реализации управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений 2. Подготовка к разработке управленческого решения 3. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта 4. Формы разработки и реализации управленческих решений	-	УК-1 УК-2

	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.</p>	2	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Подготовить презентации и доклады по следующим темам: «Процесс принятия рационального управленческого решения по М. Мескону». «Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений». «Модель процесса подготовки и принятия решений».</p>	8	
Тема 5. Методы принятия управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Экспертные методы принятия управленческих решений 2. Аналитические методы принятия управленческих решений 3. Экономико-математические методы принятия управленческих решений</p>	-	УК-1 УК-3
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Сравнительная характеристика и сфера применения различных методов принятия управленческих решений. Графические приемы в подготовке и реализации управленческих решений. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Метод «Дельфи»</p>	2	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Разработать и представить решение управленческой задачи методом «рыбья кость». Результат схематически проиллюстрировать. Разработать и представить решение управленческой задачи методом критического пути. Результат схематически проиллюстрировать</p>	8	
Тема 6. Применение научных подходов к разработке управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Виды научных подходов в менеджменте 2. Системный подход к разработке управленческих решений 3. Функциональный подход к разработке управленческих решений 4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений</p>	2	УК-1
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u></p>	-	

	<p>Законы управления, влияющие на принятие управленческих 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.</p>		
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Представить сравнительную характеристику различных подходов к разработке управленческого решения, отразив из сущностные отличия и специфику практического применения. В работе отразить процессный, нормативный, динамический, интеграционный, административный, поведенческий подходы</p>	8	
5 семестр			
Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения			
Тема 7. Среда принятия управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Роль внешней среды в принятии управленческих решений 2. Внутренняя среда организации и ее компоненты 3. Методы исследования внешней и внутренней среды организации</p>	-	УК-1
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Методика проведения SWOT и PEST-анализа. Метод позиционирования, матрица возможностей, матрица угроз, метод составления профиля среды. Система отчетности организации как источник аналитических данных о внутренней среде. Специфика финансовой, управленческой, статистической отчетности. Классификация информационных источников для проведения анализа внешней среды</p>	2	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Составить SWOT-матрицу организации (по выбору студента). На основе выявленных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предложить ключевые направления дальнейшего развития организации</p>	20	
Тема 8. Обеспечение качества управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Критерии и показатели качества управленческих решений 2. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений 3. Способы оценки качества управленческих решений</p>	2	УК-1

	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Информационные ограничения как фактор принятия качественных управленческих решений. Проблема взаимозависимости и взаимосвязанности управленческих решений. Ресурсные ограничения в обеспечении качества управленческих решений. Система ценностей организации как мерило качества управленческого решения. Внешний аудит и консалтинг. Целесообразность привлечения внешних консультантов, преимущества и недостатки</p>	-	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Описать, как временные и информационные ограничения влияют на качество управленческих решений. Составить таблицу соответствия между основными требованиями к решению (научная обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность) и конкретными примерами их нарушения в практике известных компаний</p>	20	
Тема 9. Человеческий фактор при принятии управленческих решений	<p><u>Лекции:</u> 1. Личность и ее характеристики в системе принятия управленческих решений 2. Стили принятия управленческих решений 3. Роль мотивации персонала в разработке и реализации управленческих решений 4. Учет особенностей организационной культуры компании в принятии управленческих решений</p>	2	УК-3
	<p><u>Практические занятия (семинары):</u> Использования власти и влияния в процессе принятия и реализации управленческих решений. Роль личности и авторитета руководителя в принятии и реализации управленческих решений. Влияние темперамента человека на принятие 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.</p>	-	
	<p><u>Самостоятельная работа:</u> Привести примеры управленческих ошибок, препятствующих росту вовлеченности персонала. Описать механизм формирования внутренних и внешних стимулов в повышении мотивированности персонала. Составить сравнительную характеристику содержательных (Маслоу, Герцберг, Макклелланд) и процессуальных (Врум, Адамс, Локк) теорий мотивации</p>	20	

Тема 10. Разработка и реализация управленческих решений в условиях неопределенности и риска	<u>Лекции:</u> 1. Источники и виды неопределенности 2. Риск и его разновидности 3. Методы выявления рисков 4. Сущность и содержание системы управления риском 5. Способы оценки степени риска 6. Приемы снижения степени риска	2	УК-2 УК-3
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Особенности коллективных решений, связанных с риском. Влияние индивидуальных особенностей лица, принимающего решение, на способность к риску. Применение механизма интуиции для разработки решений. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Понятие паники и ее влияние на управленческие решения. Кривая риска, построение и определение предельных значений показателей риска. Анализ и оценка последствий риска. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска.	-	
	<u>Самостоятельная работа</u> Подготовить презентации и выступления по следующим темам: Формирование концепции риска как экономической категории Концепции экономического риска Р. Кантильона и Ф. Найта Современная практика применения теории риска в отечественной и зарубежной экономической деятельности	20	
Тема 11. Реализация управленческих решений и контроль за их выполнением	<u>Лекции:</u> 1. Подсистемы управления в реализации управленческих решений 2. Управление изменениями: сущность и методы 3. Виды и способы контроля выполнения управленческих решений	-	УК-3
	<u>Практические занятия (семинары):</u> Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения. Роль информации в реальном времени. Значение опережающего контроля. Масштаб управляемости и объем контроля, их воздействие на эффективность разработки и реализации управленческого решения.	-	

	<u>Самостоятельная работа:</u> Подготовить презентации и выступления по следующим темам: Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения	20	
Тема 12. Оценка эффективности управленческих решений	<u>Лекции:</u> 1. Понятие эффективности и результативности управленческого решения 2. Факторы эффективности управленческих решений 3. Оценка экономической эффективности управленческих решений	-	УК-2
	<u>Практическая работа (семинары):</u> Методы и приемы анализа эффективности управленческих решений. Основы функционально-стоимостного анализа. Организация работ по прогнозированию влияния управленческих решений на деятельность хозяйствующих субъектов. Классификация основных методов прогнозирования	4	
	<u>Самостоятельная работа:</u> Решение задач, проверяющих понимание студентами сути цепных и базисных подстановок как аналитического инструмента в принятии управленческих решений, способности проводить динамические и структурные исследования абсолютных и относительных величин финансовой или управленческой отчетности	20	
Вид итогового контроля: экзамен			
ВСЕГО:		6 з.е.	216

5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе изучения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

- лекционные занятия: проблемные и интерактивные лекции, лекция-визуализация, лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-анализ ситуаций;
- практические занятия: тематические семинары, проблемные семинары, дискуссии, коллоквиумы, анализ статей и анализ проблемных ситуаций, доклады, сообщения, презентации;
- самостоятельная работа: обязательная самостоятельная работа студента по заданию преподавателя, выполняемая во внеаудиторное время, индивидуальная самостоятельная работа студента под руководством преподавателя.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

6.1. Контроль освоения дисциплины

Контроль освоения дисциплины производится в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов ФГБОУ ВО «Краснодарский государственный институт культуры». Программой дисциплины в целях проверки прочности усвоения материала предусматривается проведение различных форм контроля.

Текущий контроль успеваемости студентов по дисциплине производится в следующих формах:

1. Тестирование
2. Практическое задание
3. Реферат (доклад)
4. Устный опрос

Промежуточный контроль по результатам семестра по дисциплине проходит в форме зачета, экзамена.

6.2. Фонд оценочных средств

Тест

1. Рациональные способы принятия решения основаны на:
 - а) интуиции руководителя, его допущении, что догадка верна
 - б) знаниях руководителя, здравом смысле, опыте жизни и управления организацией
 - в) использовании научных методов разработки и объективных критериев отбора
 - г) все вышеперечисленное
2. Эффективность управленческого решения снижает:
 - а) ориентация на сиюминутный результат
 - б) отсутствие психологической готовности исполнителей
 - в) неорганизованный процесс разработки решения
 - г) все вышеперечисленное
3. Управленческое решение утверждает:
 - а) главный бухгалтер организации
 - б) руководитель организации или подразделения
 - в) главный экономист
 - г) начальник отдела кадров
4. Управленческое решение должно обладать таким свойством как конкретность, что означает
 - а) его ограниченность во времени
 - б) его обоснованность по ресурсам
 - в) тот факт, что решение задокументировано
 - г) однозначность его восприятия
5. Адаптационные решения принимаются с учетом:

- а) общих знаний
- б) здравого смысла
- в) профессиональной деятельности
- г) все вышеперечисленное

6. Бинарный вариант при принятии управленческого решения предполагает:

- а) одно решение
- б) два решения
- в) три решения
- г) четыре решения

7. По направленности воздействия управленческие решения подразделяются на:

- а) внешние и внутренние
- б) директивные и рекомендательные
- в) инициативные и предписанные
- г) глобальные и локальные

8. По длительности действия различают управленческие решения:

- а) долгосрочные, стратегические, повторяющиеся
- б) стратегические, тактические, оперативные
- в) среднесрочные, многоуровневые, оперативные
- г) тактические, краткосрочные, индивидуальные

9. Под внешней средой организации понимается...

- а) совокупность организаций в той же отрасли
- б) все условия функционирования организации
- в) факторы и условия со слабой управляемостью
- г) государственные институты и рыночная инфраструктура

10. К элементам внешней среды организации можно отнести:

- а) состояние экономики страны, деятельность гос. институтов
- б) имидж организации
- в) кадровый состав организации
- г) стратегию маркетинга и сбыта

11. Инструмент, предназначенный для выявления политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, которые влияют на принятие управленческих решений:

- а) SWOT-анализ
- б) GAP-анализ
- в) PEST-анализ
- г) PIMS-анализ

12. Пример экономико-математической модели принятия управленческого решения - ...

- а) мозговой штурм
- б) номинальная группа
- в) метод Дельфи
- г) оптимальное планирование

13. Прием, используемый для определения лучшей комбинации ресурсов и действий необходимых для достижения оптимального результата:

- а) нелинейное программирование
- б) сетевое программирование
- в) линейное программирование
- г) динамическое программирование

14. Главным источником внутренней информации при анализе хозяйственной деятельности и принятии управленческих решений является:

- а) оперативный производственный учет
- б) статистические данные других предприятий
- в) данные годового производственного отчета
- г) бухгалтерский учет

15. Относительные величины могут выражаться в форме:

- а) натуральных единиц
- б) стоимостной оценки
- в) коэффициента, процента
- г) человеко-дней, человеко-часов

16. Сравнение отчетных показателей с показателями предшествующих периодов позволяет определить:

- а) место данной организации среди сравниваемых
- б) причины невыполнения намеченного плана
- в) ранг данной организации в отрасли
- г) динамику и тенденции развития организации

17. Необходимым условием использования приема сравнения является:

- а) приведение сравниваемых данных в сопоставимый вид
- б) предварительная группировка сравниваемых данных
- в) предварительная классификация сравниваемых данных
- г) возможность графического представления сравниваемых данных

18. Прием группировки данных заключается в:

- а) определении влияния отдельных факторов на обобщающий результат
- б) корректировке показателя, принятого за основу сравнения
- в) установлении равновесия между несколькими однородными и взаимосвязанными показателями
- г) выделении из совокупности исследуемых явлений качественно однородных типов, групп по существенным признакам

19. Основные правила применения метода мозгового штурма:

- а) привлекаются эксперты из различных областей знаний, между ними нет должностного подчинения, непродолжительность совещания со свободой высказывания идей, оценка результатов после совещания группой специалистов

- б) привлекаются эксперты из одной области знаний, между ними любая форма должностного подчинения, нет регламента на время совещания и количество высказываний, подведение итогов в конце совещания его председателем
- в) привлекаются эксперты из различных областей знаний, между ними любая форма должностного подчинения, регламент на время и количество высказываний, подведение итогов в конце совещания его председателем
- г) привлекаются эксперты из различных области знаний, между ними нет должностного подчинения, нет регламента на время совещания и количество высказываний, максимальная критика высказываний в процессе обсуждения

20. Причинно-следственная диаграмма, применяемая с целью графического отображения взаимосвязи между решаемой проблемой и причинами, влияющими на ее возникновение –

- а) диаграмма Парето
- б) модель Остервальдера
- в) диаграмма Исикавы
- г) диаграмма Ганта

21. Обязательной для всех организаций, вне зависимости от статуса и организационно-правовой формы, является _____ отчетность

- а) управленческая
- б) статистическая
- в) бухгалтерская (финансовая)
- г) налоговая

22. Основная цель организации, выражающая причину ее существования – это...

- а) стратегия
- б) видение
- в) миссия
- г) план

23. Определение системы целей функционирования и развития организации, а также путей и средств их достижения – это...

- а) реинжиниринг
- б) планирование
- в) стратегия
- г) SWOT-анализ

24. Деловая стратегия представляет собой:

- а) процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- б) то, что компания собирается делать и чем она хочет стать
- в) разработка концепции долгосрочного развития фирмы
- г) план управления отдельной сферой деятельности компании

25. Функциональная стратегия представляет собой:

- а) процесс установления и укрепления долгосрочной конкурентоспособной позиции компании на конкретном рынке
- б) разработка концепции долгосрочного развития фирмы

- в) план управления отдельной сферой деятельности компании
- г) нет верного ответа

26. Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на:

- а) генерального директора
- б) главного бухгалтера
- в) руководителей подразделений
- г) вице-президентов

27. Идентификация риска – это...

- а) систематизация множества рисков на основании каких-либо признаков и критериев, позволяющих объединить подмножества рисков в более общие понятия
- б) систематическое научное исследование степени риска, которому подвержены конкретные объекты, виды деятельности и проекты
- в) начальный этап системы мероприятий по управлению рисками, состоящий в систематическом выявлении рисков, характерных для определенного вида деятельности, и определении их характеристик
- г) управление финансовыми потоками коммерческой организации в рыночных условиях хозяйствования

28. Выстраиваемая в виде сетки специальная система, помогающая наглядно представить информацию о возможных рисках и позволяющая с достаточно большой долей правдивости определять вероятность возникновения рисков в организации в той или иной сфере ее деятельности, называется...

- а) профиль рисков
- б) ранжирование рисков
- в) идентификация рисков
- г) матрица рисков

29. Риски, обусловленные деятельностью самой организации и ее контактной аудиторией, называются...

- а) внешними
- б) внутренними
- в) чистыми
- г) организационными

30. Риски, которые могут нести в себе как потери, так и дополнительную прибыль, называются

- а) чистыми
- б) критическими
- в) спекулятивными
- г) равноценными

21. К методам управления рисками не относится:

- а) самострахование
- б) хеджирование
- в) диверсификация

г) сертификация

32. Процесс распределения инвестиционных средств между различными объектами вложения, которые не связаны между собой – это...

- а) лимитирование
- б) самострахование
- в) диверсификация
- г) хеджирование

33. _____ управления показывает, в какой мере управляющий орган реализует цели, достигает запланированных результатов.

- а) оперативность
- б) целесообразность
- в) интенсивность
- г) эффективность

34. Контроль является эффективным, если ...

- а) обеспечивает дисциплину
- б) предотвращает отклонения от плана
- в) результаты контроля превышают затраты на него
- г) способствует выработке новых стандартов

35. Самым эффективным признан контроль:

- а) всеобъемлющий
- б) текущий
- в) заключительный
- г) простой

Критерии оценки:

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если количество верных ответов составило от 40 до 60% включительно;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если количество верных ответов составило от 61 до 80% включительно;
- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если количество верных ответов составило от 81 до 100% включительно.

Тематика рефератов (докладов)

1. Зарождение и развитие науки о принятии решений
2. Процесс разработки и принятия управленческого решения
3. Внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений
4. Цели и критерии оценки управленческих решений
5. Уровни принятия управленческих решений
6. Этапы разработки и принятия решения при: традиционном, ситуационном, социально-этическом и стабилизационном менеджменте

7. Организационный комплекс обеспечения разработки и принятия управленческих решений
8. Факторы, учитываемые в процессе организации разработки управленческого решения
9. Специфика организации разработки незапрограммированных решений
10. Виды ответственности за принимаемые решения
11. Контроль реализации управленческих решений и его основные элементы
12. Требования к контролю, инструменты и характеристики эффективного контроля
13. Условия полной определенности, неопределенности и риска
14. Способы оценки степени риска
15. Определение наиболее вероятного результата принятого управленческого решения.
16. Основные приемы риск-менеджмента
17. Методы оптимизации управленческих решений
18. Роль прогнозирования в управленческом процессе
19. Влияние человеческого фактора на процесс разработки и принятия управленческих решений
20. Применение модели теории массового обслуживания при разработке решений

Критерии оценки:

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если тема раскрыта не полностью, используются неактуальные данные, оформление работы не в полной мере соответствует предъявляемым требованиям, ответы на вопросы преподавателя касательно раскрываемой темы даны неточно;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полностью, используются актуальные данные, допущены редакционные погрешности, ответы на вопросы преподавателя касательно раскрываемой темы даны неточно
- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если тема раскрыта полностью, используются актуальные данные, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям, ответы на вопросы преподавателя касательно раскрываемой темы даны точно и в полном объеме.

Вопросы для проведения устного опроса

1. Как связаны между собой процессы управления и разработка управленческих решений?
2. Какие факторы влияют на выработку качественного управленческого решения?
3. В чём главное отличие процесса решения слабо структурированных задач управления по сравнению с хорошо структурированными?
4. Перечислите ключевые факторы влияния внешней среды в разработке управленческих решений некоммерческих организаций
5. Перечислите ключевые факторы влияния внешней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций
6. Перечислите ключевые факторы влияния внутренней среды в разработке управленческих решений коммерческих организаций
7. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?
8. На что конкретно оказывает влияние сложность решаемой задачи в процессе разработки управленческих решений?

9. Влияют или нет личностные качества руководителя на процесс разработки стратегических управленческих решений? Ответ поясните

10. Что регулирует организационно-правовая форма в процессе разработки управленческих решений?

11. Влияет или нет масштаб решаемой проблемы на процесс разработки управленческих решений? Поясните на примере

12. Влияют или нет виды и направления деятельности организации на процесс разработки управленческих решений? Поясните на примере

13. Какие задачи нецелесообразно решать, используя метод экспертных оценок?

14. Типология управленческих решений представляет собой некий теоретический «продукт» или «инструмент» разработки УР? Ответ поясните

15. В чем суть «теории полезности» и какова ее роль в теории принятия решений?

Критерии оценки:

– оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет базовые знания материала, но допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении ответа на вопрос;

– оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если при ответе на вопросы преподавателя он грамотно и по существу излагает материал, не допуская существенных неточностей, однако затрудняется в увязке теоретических положений и практики их применения, затрудняется с ответом на уточняющие вопросы;

– оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если ответы на вопросы преподавателя даны точно и в полном объеме, изложены исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно.

Примеры практических заданий

Задание 1.

Приведите сравнительную характеристику классификаций управленческих решений по указанной форме (табл.1). Количество проанализированных классификаций должно быть не менее 4-х. Выбор авторов классификаций по желанию. Признаки классификации, приведенные в таблице, не должны изменяться. Наличие признака в классификации отмечается знаком (+). По результатам заполнения табл. 1 сформулируйте ответы на следующие вопросы:

1. Какая из приведенных классификаций является наиболее полной с точки зрения выделенных признаков?

2. Почему существует несколько классификаций управленческих решений и как они согласуются между собой?

3. В чем заключается проблема классификации управленческих решений в современных условиях?

4. Для чего необходима классификация управленческих решений? Можно ли говорить о ее практической значимости?

Таблица 1 Сравнительная характеристика классификаций управленческих решений

Признак	Автор 1	Автор 2	Автор 3	Автор 4
По времени				
По субъекту (форма принятия)				
Категоричность (обязательность)				

Источник (причина) возникновения				
Наличие и полнота информации (прогнозируемый результат)				
Стадии управленческого решения				
Источник появления				
Способ доведения (способ фиксации)				
Новизна (уникальность)				
Методы разработки				
Количество критериев выбора (целевая направленность)				
Содержание (функциональный признак)				
Иерархия				
Значимость цели				
Степень повторяемости				
Характер разработки и реализации				
Ресурсные ограничения				
Направление воздействия				

Задание 2.

Выберите актуальную проблему современной компании (например, «высокая текучесть кадров» или «падение продаж»). Для выбранной управленческой проблемы распределите факторы влияния по категориям:

- персонал;
- маркетинг;
- внешнеэкономические факторы;
- корпоративная культура и практика реализации управленческих решений;
- бизнес-технологии.

Постройте диаграмму Исикавы с выделением 2-3 наиболее критических факторов для каждой категории, на которые нужно воздействовать в первую очередь. Попробуйте сформулировать управленческое решение, направленное на решение проблемы.

Задание 3.

Сформулируйте опросный лист для группы экспертов по вопросу «Срок окупаемости инвестиций в частный мини-музей (суть музейного предложения поясните)». Проведите опрос среди однокурсников (минимум 10 человек), соберите результаты и проведите статистическую обработку ответов в соответствии с методом Дельфи.

Таблица 2 – Результаты опроса экспертов по методу Дельфи

Показатели	Э1	Э2	Э3	Э4	Э5	Э6	Э7	Э8	Э9	Э10
Экспертные данные										
Ранжированный ряд										

Попросите тех, чье мнение отклонилось от среднего, аргументировать позицию. Можно ли использовать полученный результат в качестве готового управленческого решения о перспективности инвестиций? Ответ поясните.

Задание 4.

Заполните таблицу на примере реально действующей организации. Сделайте выводы относительно дальнейшего организационного развития. Представьте схематично внутреннюю и внешнюю среду организации.

Таблица – SWOT-матрица организации «...»

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности: 1. 2. ...	Угрозы: 1. 2. ...
Сильные стороны: 1. 2. ...	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
Слабые стороны: 1. 2. ...	Поле «СЛВ»	Поле «СЛУ»

Задание 5.

Заполните таблицу на примере реально действующей организации. В графе «Вероятность» оцените возможность наступления события с указанием предполагаемого временного горизонта. В графе «Направление влияния» оцените последствия (положительные, отрицательные и почему) события для организации. В графе «Ответная реакция» укажите возможные меры противодействия (в случае негативного влияния) или использования (в случае позитивное влияния) события со стороны организации.

Таблица – PEST-анализ организации «...»

Группа факторов	Вероятность	Направление влияния	Ответная реакция
Политические факторы 1. 2. ...			
Экономические факторы 1. 2. ...			
Социокультурные факторы 1. 2. ...			
Технологические факторы 1. 2. ...			

Критерии оценки:

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если расчет показателей произведен частично, допускаются ошибки и неточности при раскрытии сути содержащихся в заданиях показателей;
- оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если расчет показателей произведен верно, допущены неточности в раскрытии сути содержащихся в заданиях показателей;
- оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если расчет всех показателей произведен верно, имеется расписанный ход решения, обучающийся способен ответить на вопросы преподавателя касательно сути содержащихся в заданиях показателей

Промежуточный контроль

ФОС для промежуточной аттестации обучающихся по учебной дисциплине (модулю) **Технологии принятия управленческих решений** предназначен для оценки степени достижения запланированных результатов обучения по завершению изучения дисциплины в установленной учебным планом форме и позволяют определить результаты освоения дисциплины.

Итоговой формой контроля сформированности компетенций у обучающихся по учебной дисциплине (модулю) является **зачет/экзамен**.

ФОС промежуточной аттестации состоит из вопросов к **зачету и экзамену**.

Оценивание обучающегося на зачете

Итог оценивания	Требования к знаниям
«зачтено»	Обучающимся дан полный и развернутый ответ на поставленные преподавателем вопросы, продемонстрировано свободное владение терминологическим аппаратом, знание основных положений дисциплины, способность увязать их с практической деятельностью
«не зачтено»	Обучающийся не способен ответить на поставленные преподавателем вопросы, не владеет терминологическим аппаратом, демонстрирует незнание основных положений дисциплины

Оценивание обучающегося на экзамене/зачете с оценкой

Оценка экзамена, зачета с оценкой	Требования к знаниям
«Отлично»	Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если он глубоко и полностью усвоил материал; исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает; умеет тесно увязывать теорию с практикой; свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий; использует в ответе материал из различных литературных источников; правильно обосновывает принятое решение; владеет разносторонними навыками и

	приемами выполнения практических задач
«Хорошо»	Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал; грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос; правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач; владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения, а также имеет достаточно полное представление о значимости знаний по дисциплине
«Удовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если он имеет знания только основного материала, но не усвоил его деталей; допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала; испытывает сложности при выполнении практических работ и затрудняется связать теорию вопроса с практикой
«Неудовлетворительно»	Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не знает значительной части материала; неуверенно отвечает; допускает серьезные ошибки; не имеет представлений по методике выполнения практической работы

Вопросы к зачету для промежуточной аттестации

1. Процесс принятия решений в современной теории менеджмента
2. Сущность, признаки и структура управленческого решения
3. Свойства управленческого решения
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
5. Понятие оптимального и допустимого решения
6. Типология управленческих решений
7. Понятие и взаимосвязь миссии, стратегии, цели и задач организации
8. Виды стратегий
9. Уровни стратегий
10. Требования к постановке цели. SMART-технология
11. Структурная декомпозиция как способ реализации целей
12. Стадии процесса принятия управленческих решений
13. Ограничивающие факторы в разработке и реализации управленческих решений
14. Содержание подготовительного этапа разработки управленческих решений
15. Формы разработки и реализации управленческих решений
16. Информационное обеспечение управленческих решений на подготовительном этапе
17. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений
18. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы
19. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений
20. Неформальные (эвристические) методы принятия управленческих решений
21. Сущность, достоинства и недостатки метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп
22. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений и их особенности

23. Экономико-математические методы принятия управленческих решений
24. Коллективные и индивидуальные методы принятия управленческих решений
25. Активизирующие методы принятия управленческих решений
26. Графические приемы в подготовке и реализации управленческих решений
27. Виды научных подходов в менеджменте
28. Системный подход к разработке управленческих решений
29. Функциональный подход к разработке управленческих решений
30. Ситуационный подход к разработке управленческих решений

Вопросы к экзамену для промежуточной аттестации

1. Процесс принятия решений в современной теории менеджмента
2. Сущность, признаки и структура управленческого решения
3. Свойства управленческого решения
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
5. Понятие оптимального и допустимого решения
6. Типология управленческих решений
7. Понятие и взаимосвязь миссии, стратегии, цели и задач организации
8. Виды стратегий
9. Уровни стратегий
10. Требования к постановке цели. SMART-технология
11. Структурная декомпозиция как способ реализации целей
12. Стадии процесса принятия управленческих решений
13. Ограничивающие факторы в разработке и реализации управленческих решений
14. Содержание подготовительного этапа разработки управленческих решений
15. Формы разработки и реализации управленческих решений
16. Информационное обеспечение управленческих решений на подготовительном этапе
17. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений
18. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы
19. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений
20. Неформальные (эвристические) методы принятия управленческих решений
21. Сущность, достоинства и недостатки метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп
22. Формальные (количественные) методы принятия управленческих решений и их особенности
23. Экономико-математические методы принятия управленческих решений
24. Коллективные и индивидуальные методы принятия управленческих решений
25. Активизирующие методы принятия управленческих решений
26. Графические приемы в подготовке и реализации управленческих решений
27. Виды научных подходов в менеджменте
28. Системный подход к разработке управленческих решений
29. Функциональный подход к разработке управленческих решений
30. Ситуационный подход к разработке управленческих решений
31. Преимущества и недостатки метода экстраполяции
32. Применение пороговых величин прогнозируемых процессов в принятии управленческих решений
33. Понятие и структура внешней и внутренней среды организации

34. Методы исследования внешней и внутренней среды организации
35. Принципы и методы прогнозирования
36. Виды прогнозов
37. Личность и ее характеристики в системе принятия управленческих решений
38. Психология поведения руководителей в ситуациях риска
39. Стили принятия управленческих решений
40. Способы мотивации персонала в процессе реализации управленческих решений
41. Управление корпоративной культурой и ее роль в эффективном менеджменте
42. Подходы к измерению эффективности корпоративной культуры
43. Способы оценки качества управленческих решений
44. Понятие риска как экономической категории
45. Факторы, создающие неопределенность хозяйственной ситуации
46. Характеристика видов потерь. Оценка комплексного риска
47. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
48. Параметры рисков
49. Виды рисков
50. Понятие степени риска и способы его оценки в условиях инвестиционной деятельности
51. Система управления риском: определение, сущность и содержание
52. Общие функции риск-менеджмента как системы управления риском
53. Приемы снижения степени риска
54. Управление изменениями: сущность и методы
55. Значение и функции контроля в системе принятия управленческих решений
56. Виды и способы контроля выполнения управленческих решений
57. Понятие эффективности и результативности управленческого решения
58. Факторы эффективности управленческих решений
59. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений
60. Оценка экономической эффективности коммерческих решений

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Основная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 494 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-05340-5. – Текст : электронный.
2. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4499-2047-8. – DOI 10.23681/612640. – Текст : электронный.
3. Кужева, С. Н. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (ОмГУ), 2021. – 126 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688737> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7779-2587-7. – Текст : электронный.

7.2. Дополнительная литература

1. Лихолетов, В. В. Управление организацией (предприятием) : эвристические методы решения задач и принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / В. В. Лихолетов. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2024. – 192 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=727272> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр.: с. 173-175. – ISBN 978-5-9729-2043-3. – Текст : электронный.

2. Учитель, Ю. Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 384 с. : ил., табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=685089> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр.: с. 346-350. – ISBN 978-5-238-01091-5. – Текст : электронный.

3. Кенина, Д. С. Разработка управленческих решений : краткий теоретический курс : учебное пособие : [16+] / Д. С. Кенина, О. С. Звягинцева, Л. Н. Хрипкина ; Ставропольский государственный аграрный университет, Кафедра менеджмента и управленческих технологий. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=700765> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр.: с. 97. – Текст : электронный.

4. Козырев, М. С. Методы принятия управленческих решений : учебник : [16+] / М. С. Козырев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. – 160 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936> (дата обращения: 23.12.2025). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4475-2754-9. – DOI 10.23681/493936. – Текст : электронный.

7.3. Периодические издания

Вопросы управления

Российский журнал менеджмента

Лидерство и менеджмент

Менеджмент сегодня

7.4. Интернет-ресурсы

<http://www.businessvoc.ru> - Бизнес-словарь

<http://www.rjm.ru> - Российский журнал менеджмента

<https://cyberleninka.ru/> - Научная электронная библиотека «КиберЛенинка»

<https://rjm.spbu.ru/index> - Российский журнал менеджмента

<https://1economic.ru/journals/lim> - Журнал «Лидерство и менеджмент»

7.5. Методические указания и материалы по видам занятий

Методические указания для подготовки к практическим занятиям

Студенту рекомендуется следующая схема подготовки к практическому занятию:

1. Проработать конспект лекций;
2. Прочитать основную и дополнительную литературу, рекомендованную по изучаемому разделу;

3. Ответить на вопросы плана практического занятия;
4. Выполнить домашнее задание;
5. Проработать тестовые задания и задачи;
6. При затруднениях сформулировать вопросы к преподавателю.

При подготовке к практическим занятиям следует руководствоваться указаниями и рекомендациями преподавателя, использовать основную литературу из представленного списка. Для наиболее глубокого освоения дисциплины рекомендуется изучать литературу, обозначенную как «дополнительная» в представленном списке.

При подготовке доклада желательно заранее обсудить с преподавателем перечень используемой литературы, за день до занятия предупредить о необходимых для предоставления материала технических средствах, напечатанный текст доклада предоставить преподавателю.

Для закрепления полученных в ходе лекций знаний и эффективной работы по формированию навыков и умений на практических занятиях студенты изучают теоретический материал предыдущей лекции и отвечают на поставленные вопросы для повторения по каждой теме.

Поскольку на практических занятиях необходимо представлять результаты выполненных заданий по самостоятельной работе, студенты должны уметь организовать их презентацию.

Презентации материалов по выполненному заданию в рамках самостоятельной работы проходят в форме устных выступлений перед аудиторией.

Сообщение представляет собой самый простой вид изложения задания, не требующего специального оформления в форме демонстрационной презентации.

Доклад – развернутое изложение результатов, полученных при выполнении самостоятельной работы. По структуре и содержанию доклад представляет собой более полный, чем сообщение, материал, сопровождаемый демонстрационной презентацией в программе PowerPoint.

7.6 Программное обеспечение

Компьютерный сетевой (Интернет) класс с установленными операционной системой AstraLinux, пакет прикладных программ Р7-Офис, справочно-правовыми системами Консультант Плюс, Гарант, выход в сеть Интернет, мультимедийный проектор, экран, мобильный стенд.

7.7 Условия реализации программы для обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Специфика получаемой направленности (профиля) образовательной программы предполагает возможность обучения следующих категорий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья:

- с ограничением двигательных функций;
- с нарушениями слуха;
- с нарушениями зрения.

Организация образовательного процесса обеспечивает возможность беспрепятственного доступа обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и (или) инвалидов в учебные аудитории и другие помещения, для этого имеются пандусы, поручни, лифты и расширенные дверные проемы.

В учебных аудиториях и лабораториях имеется возможность оборудовать места для

студентов-инвалидов с различными видами нарушения здоровья, в том числе опорно-двигательного аппарата и слуха. Освещенность учебных мест устанавливается в соответствии с положениями СНиП 23-05-95 «Естественное и искусственное освещения». Все предметы, необходимые для учебного процесса, располагаются в зоне максимальной досягаемости вытянутых рук.

Помещения предусматривают учебные места для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, имеющих сердечно-сосудистые заболевания, они оборудованы солнцезащитными устройствами (жалюзи), в них имеется система климат-контроля.

По необходимости для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья разрабатываются индивидуальные учебные планы и индивидуальные графики, обучающиеся обеспечиваются печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Преподавание дисциплины в вузе обеспечено наличием аудиторий (в том числе оборудованных мультимедийным оборудованием) для всех видов занятий.

Действуют компьютерные классы с лицензионным программным обеспечением. Имеются рабочие места с выходом в Интернет для самостоятельной работы.

Все компьютерные классы подключены к локальной сети вуза и имеют выход в интернет, в аудиториях имеется стационарное мультимедийное и стриминговое оборудование.

Студенты пользуются

- вузовской библиотекой с электронным читальным залом;
- учебниками и учебными пособиями;
- аудио и видео материалами.

Все помещения соответствуют требованиям санитарного и противопожарного надзора.

**Дополнения и изменения
к рабочей программе учебной дисциплины
«Технологии принятия управленческих решений»
на 20__-20__ уч. год**

В рабочую программу учебной дисциплины вносятся следующие изменения:

- _____;
- _____;
- _____.
- _____;
- _____;
- _____.

Дополнения и изменения к рабочей программе рассмотрены и рекомендованы на заседании кафедры истории, культурологии и музееведения

Протокол №_____ от «___» _____ 20__ г.

Исполнитель:

_____/_____/_____/_____
(должность) (подпись) (Ф.И.О.) (дата)

Заведующий кафедрой

_____/_____/_____/_____
(наименование кафедры) (подпись) (Ф.И.О.) (дата)