

Приложение №3 «Рабочие программы дисциплин» к образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Рабочая программа дисциплины «Практика управленческих решений»



### 1. Цели дисциплины

Целью дисциплины «Практика управленческих решений» является ознакомление студентов с практическими знаниями в сфере технологий принятия управленческих решений, содержанием процесса разработки и принятия управленческих решений, условиями и факторами обеспечения их качества и эффективности; обучение основным принципам и алгоритмам разработки управленческого решения и оценки рисков; отработка использования специальных методов и инструментов при разработке управленческих решений и оценке последствий их реализации.

### 2. Перечень формируемых компетенций в процессе освоения дисциплины

По окончании освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6); общефессиональными компетенциями (ОПК):
- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6); профессиональными компетенциями (ПК): организационно-управленческая деятельность;

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих

ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);
- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

### 3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина является элементом вариативной части Блока 1 образовательной программы.

### 4. Объем дисциплины

Показатели объема дисциплины	Форма обучения	
	Очная	Заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	6	6
Объем дисциплины в часах	216	216
Лекционные занятия	30	4
Лабораторные работы	-	-
Практические занятия	74	18
Самостоятельная работа студентов	100	185
Контроль	12	9

Формой текущего контроля и промежуточной аттестации являются:

- для очной формы обучения зачет в 5 семестре, экзамен в 6 семестре;
- для заочной формы обучения экзамен на 4 курсе.

#### Очная форма обучения

№	Темы (разделы) дисциплины	Лекционные занятия	Лабораторные работы	Практические занятия
1.	Понятие и сущность управленческих решений	6	-	12
2.	Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений	4	-	14

Приложение №3 «Рабочие программы дисциплин» к образовательной программе по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (бакалавриат)

Рабочая программа дисциплины «Практика управленческих решений»

**Утверждена:**

**Дата:** \_\_\_\_\_

**Подпись:** \_\_\_\_\_

**М.П.**

### **1. Цели дисциплины**

Целью дисциплины «Практика управленческих решений» является ознакомление студентов с практическими знаниями в сфере технологий принятия управленческих решений, содержанием процесса разработки и принятия управленческих решений, условиями и факторами обеспечения их качества и эффективности; обучение основным принципам и алгоритмам разработки управленческого решения и оценки рисков; отработка использования специальных методов и инструментов при разработке управленческих решений и оценке последствий их реализации.

### **2. Перечень формируемых компетенций в процессе освоения дисциплины**

По окончании освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):

- способностью работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-5);
- способностью к самоорганизации и самообразованию (ОК-6);  
*общефессиональными компетенциями (ОПК):*
- владением навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности (ОПК-1);
- способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций (ОПК-6);  
*профессиональными компетенциями (ПК):*  
организационно-управленческая деятельность:
- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих

ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);

- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);
- владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ (ПК-7);
- владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений (ПК-8);

### 3. Место дисциплины в структуре ООП ВО

Дисциплина является элементом вариативной части Блока 1 образовательной программы.

### 4. Объем дисциплины

Показатели объема дисциплины	Форма обучения	
	Очная	Заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	6	6
Объем дисциплины в часах	216	216
Лекционные занятия	30	4
Лабораторные работы	-	-
Практические занятия	74	18
Самостоятельная работа студентов	100	185
Контроль	12	9

Формой текущего контроля и промежуточной аттестации являются:

- для очной формы обучения зачет в 5 семестре, экзамен в 6 семестре;
- для заочной формы обучения экзамен на 4 курсе.

#### Очная форма обучения

№	Темы (разделы) дисциплины	Лекционные занятия	Лабораторные работы	Практические занятия
1.	Понятие и сущность управленческих решений	6	-	12
2.	Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений	4	-	14

3.	Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	6	-	12
4.	Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	6	-	12
5.	Эффективность различных форм управленческих решений	4	-	12
6.	Качество и эффективность управленческих решений	4	-	12
<b>Итого</b>		<b>30</b>	<b>-</b>	<b>74</b>

### Заочная форма обучения

№	Темы (разделы) дисциплины	Лекционные занятия	Лабораторные работы	Практические занятия
1.	Понятие и сущность управленческих решений	-	-	4
2.	Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений	2	-	-
3.	Организация процесса разработки и принятия управленческого решения	-	-	6
4.	Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска	-	-	4
5.	Эффективность различных форм управленческих решений	2	-	-
6.	Качество и эффективность управленческих решений	-	-	4
<b>Итого</b>		<b>4</b>	<b>-</b>	<b>18</b>

### 5. Содержание программы учебной дисциплины

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание тем (разделов)	Коды компетенций
Тема 1	<b>Понятие и сущность управленческих решений</b>	Теория принятия решений. Условия необходимости принятия решений. Ограничивающие факторы принятия решений. Решения, типичные для функций управления. Понятие и структура управленческого решения. Объекты и субъекты, предмет и цель решений. Сущность, свойства и содержание управленческого	<b>ОК-5</b> <b>ОК-6</b> <b>ОПК-1</b>

		<p>решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных управленческих решений. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.</p>	
Тема 2	<p><b>Типология, принципы, требования, формы и уровни управленческих решений</b></p>	<p>Основные подходы к классификации управленческих решений. Варианты классификации управленческих решений. Разновидности организационных решений: запрограммированные, незапрограммированные, компромиссные. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Условия выполнения требований. Условия и факторы качества управленческих решений.</p>	<p><b>ОК-5 ОК-6 ОПК-1 ПК-1 ПК-7</b></p>
Тема 3	<p><b>Организация процесса разработки и принятия управленческого решения</b></p>	<p>Основные понятия системного подхода. Основные задачи и требования системного подхода. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Общий алгоритм действий менеджера при разработке решений. Цели как основы технологий принятия управленческих решений. Построение дерева целей. Целевая ориентация</p>	<p><b>ОК-5 ОК-6 ОПК-1 ОПК-2 ОПК-6 ПК-8</b></p>

		<p>управленческих решений. Определение альтернатив решения проблемы. Учет совокупности внешних и внутренних факторов при разработке и принятии решений. Анализ альтернатив действий. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Оценка, обоснование и выбор альтернативы (варианта решения проблемы).</p>	
Тема 4	<p><b>Методы принятия решений в условиях неопределенности и риска</b></p>	<p>Определение понятий неопределенность и риск. Соотношения между неопределенностями и рисками. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности. Основные причины возникновения неопределенностей, связанных с профессионализмом персонала. Типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической, технологической, социальной и правовой составляющей управленческой деятельности. Особенности выработки решения в условиях неопределенности и риска.</p>	<p><b>ОК-5 ОК-6 ОПК-1 ОПК-2 ОПК-6 ПК-8</b></p>
Тема 5	<p><b>Эффективность различных форм управленческих</b></p>	<p>Понятие эффективности решения. Виды эффективности. Критерии</p>	<p><b>ОК-5 ОК-6 ОПК-1</b></p>

	<b>решений</b>	<p>эффективности и их обоснование. Оценка эффективности решения. Формы подготовки управленческих решений: указ, закон, приказ, распоряжение, указание, положение, инструкция, правила, договор, оферта, акт, план. Формы реализации: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловая игра (тренинг), совещание, отчет. Совместное использование форм подготовки и реализации управленческих решений. Контроль реализации управленческих решений.</p>	<p><b>ПК-1</b> <b>ПК-5</b></p>
<p><b>Тема 6</b></p>	<p><b>Качество и эффективность управленческих решений</b></p>	<p>Личность руководителя, ее основные характеристики. Разновидности авторитета личности. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие этики, этические нормы. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности. Моральное решение. Управленческие решения и ответственность. Взаимосвязь ответственности и полномочий. Виды ответственности. Условия возникновения ответственности. Понятие вины. Ответственность руководителя.</p>	<p><b>ОК-5</b> <b>ОК-6</b> <b>ОПК-1</b> <b>ОПК-2</b> <b>ОПК-6</b> <b>ПК-5</b></p>

## **6. Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа предполагает изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, выполнение самостоятельных заданий, подготовку рефератов.

Контроль за выполнением самостоятельной работы ведется в ходе изучения курса преподавателем на практических занятиях, а также при проверке индивидуальных заданий и письменных работ.

### Темы самостоятельной работы

- Что называется разработкой управленческого решения.
- Что называется реализацией УР.
- Как называется особенность УР означающая, что процесс заканчивается реализацией принятого решения.
- Какие проблемы относятся к наиболее распространенным в управленческой деятельности.
- Какие задачи относятся к задачам, возникающим в управленческой деятельности.
- Назовите признаки, положенные в основу классификации управленческих решений.
- Что называется эффективностью УР.
- Что называется качеством УР.
- Назовите факторы, определяющие эффективность УР.
- Назовите критерии, определяющие качество УР.
- Что не относится к условиям обеспечения эффективности и качества УР.
- Что называется ответственностью за УР.
- Какие виды ответственности относятся к технологическим.
- Какие виды ответственности относятся к гуманитарным.
- Назовите принципы профессионализма должностных лиц, формирующих УР.
- Какие классы систем выделяются в системном подходе.
- Что означает понятие «изучить систему».
- Что называется входом и выходом системы.
- Основные этапы системного анализа и их определение.
- Что называется проблемой в системе.
- Что называется диагностикой проблемы и характеристика ее этапов.
- В чем заключается смысл функционального характера проблемы.
- В чем заключается смысл структурного характера проблемы.
- В чем заключается смысл параметрического характера проблемы.
- Назвать научный инструментарий системного анализа.
- Дать общую характеристику неформальных методов системного анализа.
- Дать общую характеристику графическим методам системного анализа.



- Дать общую характеристику количественным методам системного анализа.
- Дать общую характеристику методам моделирования в системном анализе.
- В каких ситуациях управленческой деятельности возникает необходимость в системном анализе.
- Основные требования к качеству информации при подготовке УР.
- Признаки классификации информации, используемой при разработке УР.
- Определение коммуникации и ее основные функции в организации – разработчике УР.
- Базовые элементы в системе обмена информацией.
- Коммуникационные барьеры в системе обмена информацией.

#### *Литература для самостоятельной работы обучающихся*

- Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

### **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### ***Основная литература по дисциплине:***

- Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>

#### ***Дополнительная литература по дисциплине:***

- Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум / . — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016. — 92 с. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>

### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет" (далее - сеть "Интернет"), необходимых для освоения дисциплины**

- Российская государственная библиотека. (<http://www.rsl.ru>)
- [www.iprbookshop.ru](http://www.iprbookshop.ru)

## 9. Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

- Open Office (бесплатная лицензия);
- Система «Гарант-Образование».

## 10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

В процессе преподавания дисциплины используются следующие материально-технические средства:

- компьютер;
- маркерная доска;
- экран;
- проектор;
- колонки;
- наглядные пособия на флеш-носителе.

## 11. Фонд оценочных средств и описание показателей и критериев оценивания освоения материала дисциплины

Описание показателей и критериев оценивания освоения материала дисциплины:

Словесное выражение	Описание
Зачтено	Даны правильные ответы на более чем 50% вопросов приведены примеры, показано умение связать теорию с практикой.
Незачтено	Не дан ответ на 50% вопросов отсутствуют примеры. Ответ на вопрос полностью отсутствует. Отказ от ответа

Критерии оценивания	Словесное выражение	Описание показателей
5	Отлично	Выполнен полный объем работы, ответ студента полный и правильный. Студент способен обобщить материал, сделать собственные выводы, выразить свое мнение, привести иллюстрирующие примеры
4	Хорошо	Выполнено 75% работы, ответ студента правильный, но неполный. Не приведены иллюстрирующие примеры, обобщающее мнение студента недостаточно четко выражено
3	Удовлетворительно	Выполнено 50% работы, ответ правилен в основных моментах, нет иллюстрирующих

		примеров, нет собственного мнения студента, есть ошибки в деталях и/или они просто отсутствуют
2	Неудовлетворительно	Выполнено менее 50% работы, в ответе существенные ошибки в основных аспектах темы.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания освоенного материала и сформированности компетенций:

Текущая аттестация студентов может проводиться лектором или преподавателем, ведущим занятия по дисциплине в следующих формах:

- опрос;
- тестирование;
- выполнение заданий на занятии;
- письменные домашние задания и т.д.;
- отдельно оцениваются личностные качества студента.

Конкретные формы и периодичность проведения текущей аттестации определяются преподавателем.

Типовые контрольные задания или иные материалы характеризующие формирование компетенций в процессе освоения образовательной программы:

Типовые вопросы к экзамену:

- Понятие управленческого решения. Различные модели процесса принятия решений в организациях.
- Понятие эффективного управленческого решения. Понятие «лицо, принимающее решение», значение понятия для разработки решения.
- Системный подход при принятии управленческого решения. Приведите примеры системного и несистемного подхода.
- Влияние формулировки проблемы и цели на итоговый выбор решения. Важность правильной формулировки проблемы.
- Дерево текущей реальности, применение инструмента для поиска ключевых проблем.
- Влияние эмоций и бессознательных факторов на процесс принятия решений.
- Какие существуют способы ограничения влияния эмоций на процесс принятия решений?
- Скрытые ловушки процесса принятия решений.
- Влияние стремления к разнообразию при принятии решений.
- Предубеждения в принятии решений. Ошибки, связанные с репрезентативностью выборки. Как вы понимаете веру в закон малых чисел?
- Предубеждения в принятии решений. Чрезмерная уверенность в суждениях, основанных на конкретных примерах. Иллюзия контроля.
- Восприятие риска при разработке и принятии решений.

- Понятие «фреймов» и «фреймирования». Активное управление фреймами.
- Сила и слабость конкретного фрейма. Использование силы фрейма для упрощения сложных проблем.
- Влияние принципа многомерности на разработку решения.
- Диаграмма разрешения конфликтов. Слабость компромиссных решений, расширение пространства решений с помощью применения ДРК.
- Сильные и слабые стороны интуиции и опыта для принятия решений.
- Сильные и слабые стороны моделирования (математического и компьютерного моделирования) для принятия управленческого решения.
- Какие существуют стратегии эффективного сочетания человеческой интуиции и компьютерного моделирования?
- Матрицы решений, метод анализа иерархий.
- Экспертное оценивание, методы обработки экспертной информации.
- Различные системы поддержки принятия решений. Опишите возможные способы использования систем поддержки принятия решений для улучшения прогнозирования и улучшения качества итогового решения.
- Каким образом можно оценить эффективность, принятого решения?
- Контроль в процессе реализации решения. Процесс передачи ответственности.
- Различные виды рисков и способы их оценки.
- Дайте определение понятию управленческое решение.
- Что включает процесс выработки и принятие управленческих решений.
- Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
- Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
- Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
- Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.
- Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
- Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
- В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
- Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
- Дайте классификацию управленческих решений.
- Назовите классификационные признаки управленческих решений.
- В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.
- Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
- Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.

- В чем заключаются условия и факторы качества управленческих решений.
- Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
- В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
- В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
- Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
- Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
- Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
- Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
- Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
- Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
- В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.
- В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
- Проведение тренинга по анализу основных этапов разработки и принятия управленческих решений: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
- Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на принятие управленческих решений.
- Дайте характеристику современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
- В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
- Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
- Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
- Проведение тренинга по анализу внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.
- Дайте определение понятиям «метод», «модель», «моделирование».
- В чем заключается необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений.
- Дайте характеристику этапам процесса моделирования.

- Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
- Дайте характеристику методам принятия управленческих решений.
- Дайте характеристику взаимодействия участников выбора управленческого решения.
- Раскройте суть отношений «субъект – власть – лидерство» как объекта управленческих отношений.
- Насколько делегирование полномочий по принятию управленческого решения является необходимым процессом.
- Почему влияние авторитета личности так необходимо в процессе разработки и принятия управленческого решения.
- В чем заключается социально – психологическая согласованность при принятии и реализации управленческих решений.
- Дайте характеристику социальных, психологических и этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
- В чем заключаются причины возникновения конфликтов при принятии управленческих решений.
- В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
- Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
- Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
- В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
- Раскройте социально – психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
- Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
- Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
- Почему решения можно рассматривать как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии организаций.
- В чем заключается эффективность решений.
- Дайте определение понятиям «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения». Дайте определение понятию «супероптимальное решение».
- Какое место занимают «супероптимальные решения» среди качественных и эффективных.
- Роль синергического эффекта в формировании «супероптимальных решений».
- Перечислите приемы и методы разработки «супероптимальных решений».