

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ



Рабочая программа дисциплины

Управленческие решения

**Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент**

**Направленность подготовки
Инновационный менеджмент
(программа прикладного бакалавриата)**

**Уровень высшего образования
Бакалавриат**

**Форма обучения
Очная, заочная**

**Краснодар
2020**

Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата), утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 января 2016 г. № 7

Автор:
канд. экон. наук, доцент


И. Г. Иванова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 16.03.2020 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой
д-р., экон. наук, профессор


А. В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета, протокол от 23.03.2020 г. № 17.

Председатель
методической комиссии
д-р., экон. наук, профессор


А. В. Толмачев

Руководитель
основной профессиональной
образовательной программы
канд. экон. наук, профессор


А. П. Соколова

1 Цель и задачи освоения дисциплины

Целью освоения дисциплины «Управленческие решения» является формирование у будущих специалистов знаний в области теоретических основ управления производством и умения практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии.

Задачи дисциплины

- усвоение теории принятия управленческих решений;
- освоение методов выработки и обоснования рациональных управленческих решений;
- усвоение практических методов принятия и реализации управленческих решений;
- формирование навыков оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений

2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО

В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ОПК-3 – способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ПК-5 – способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений;

ПК-7 – владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ.

3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управленческие решения» является дисциплиной базовой части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность «Инновационный менеджмент».

4 Объем дисциплины (72 часа, 2 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
Контактная работа	37	9
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	36	8
— лекции	18	2
— практические	18	6
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
Самостоятельная работа	35	63
Итого по дисциплине	72	72

5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины обучающиеся сдают зачет.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 8 семестре очной формы обучения, на 4 курсе, в 8 семестре заочной формы обучения.

Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Общие основы теории разработки управленческих решений 1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками. 2. Сущность управленческого решения. 3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении. 4. Понятие ТПР и значение решения в	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	управлении производством.					
2	Типология управленческих решений. 1. Общая классификация управленческих решений. 2. Разработка и выбор управленческого решения. 3. Типология управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
3	Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений. 1. Организационные основы разработки управленческих решений. 2. Психологические основы разработки управленческих решений. 3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений. 4. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
4	Методология разработки управленческих решений. 1. Общая характеристика методологии принятия решения 2. Методология системного анализа социально-экономических проблем 3. Основные этапы и практическое значение системного анализа 4. Экспертные методы разработки управленческих решений 5. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
5	Технология разработки управленческих решений. 1. Целеполагание при выборе управленческого решения. 2. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями. 3. Оценивание решений и виды шкал. 4. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
6	Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений. 1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений. 2. Оценка альтернатив и выбор решения. 3. Задача моделирования предпочтений. 4. Методы анализа альтернатив.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
7	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 1. Источники и виды неопределенности. 2. Классификация рисков при принятии решений и их оценка. 3. Выбор управленческого решения в условиях риска. 4. Принятие решения в ситуации неопределенности. 5. Теория полезности и ее использование для поиска решения.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
8	Реализация управленческих решений. 1. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности. 2. Риск групповых решений. 3. Реализация управленческого решения. 4. Мотивация исполнителей решений.	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	4
9	Информационное обеспечение принятия управленческих решений 1. Значение коммуникаций в РПУР 2. Роль информации в РПУР 3. Роль новых информационных технологий в РПУР 4. Система «человек – машина» 5. Программные продукты, используемых в процессе принятия управленческих решений: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ОПК-2, ОПК-3, ПК-5, ПК-7	8	2	2	3
Итого				18	18	35

Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	Общие основы теории разработки управленческих решений 1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками. 2. Сущность управленческого решения. 3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении. 4. Понятие ТПР и значение решения в управлении производством.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	1	1	7
2	Типология управленческих решений. 1. Общая классификация управленческих решений. 2. Разработка и выбор управленческого решения. 3. Типология управленческих решений.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	1	1	7
3	Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений. 1. Организационные основы разработки управленческих решений. 2. Психологические основы разработки управленческих решений. 3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений. 4. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8		1	7
4	Методология разработки управленческих решений. 1. Общая характеристика методологии принятия решения 2. Методология системного анализа социально-экономических проблем 3. Основные этапы и практическое значение системного анализа	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8		1	7

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	4. Экспертные методы разработки управленческих решений 5. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.					
5	Технология разработки управленческих решений. 1. Целеполагание при выборе управленческого решения. 2. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями. 3. Оценивание решений и виды шкал. 4. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	-	1	7
6	Анализ альтернатив в процессе разработки управленческих решений. 1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений. 2. Оценка альтернатив и выбор решения. 3. Задача моделирования предпочтений. 4. Методы анализа альтернатив.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	-	1	7
7	Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. 1. Источники и виды неопределенности. 2. Классификация рисков при принятии решений и их оценка. 3. Выбор управленческого решения в условиях риска. 4. Принятие решения в ситуации неопределенности. 5. Теория полезности и ее использование для поиска решения.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	-	-	7
8	Реализация управленческих решений. 1. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности. 2. Риск групповых решений. 3. Реализация управленческого решения.	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	-	-	5

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	4. Мотивация исполнителей решений.					
9	Информационное обеспечение принятия управленческих решений 1. Значение коммуникаций в РПУР 2. Роль информации в РПУР 3. Роль новых информационных технологий в РПУР 4. Система «человек – машина» 5. Программные продукты, используемых в процессе принятия управленческих решений: Microsoft Windows; Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint).	ОПК-2, ОПК-3 ПК-5, ПК-7,	8	-	-	9
	Итого			2	6	63

6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Методические указания (для самостоятельной работы)

Управленческие решения: методические указания для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы / И. Г. Иванова, Ю. А. Огарева. – Краснодар : КубГАУ, 2014. – 49 с. – Режим доступа: https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_upravlencheskie_reshenija_Ogoreva_509727_v1_.PDF

7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
2	Этика и культура менеджмента
3, 4	Теория менеджмента

4	Корпоративная социальная ответственность
4	Сравнительный менеджмент
8	<i>Управленческие решения</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
3	Организационное проектирование
4	Бизнес - системы
4	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
6	Организация предпринимательской деятельности
7	Управление человеческими ресурсами
7	Управление персоналом
8	<i>Управленческие решения</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	
2	Учебная практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
4	Корпоративная социальная ответственность
4	Сравнительный менеджмент
7	Оценка и управление стоимостью предприятия
7	Производственная стратегия предприятия
8	<i>Управленческие решения</i>
8	Стратегический менеджмент
8	Антикризисное управление
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-7 - 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	
1	Правоведение
6	Гражданское право
6	Организационно-управленческая практика
8	<i>Управленческие решения</i>
8	Бизнес-планирование
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный, пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
ОПК-2 - способностью находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений					
<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Теорию принятия управленческих решений – Организационные, научные и методические основы эффективной управленческой деятельности – Особенности принятий организационно-управленческих решений в процессе осуществления инновационной деятельности 	<p>Фрагментарное представление о теории принятия управленческих решений, организационных, научных и методических основах эффективной управленческой деятельности; особенностях принятий организационно-управленческих решений в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Неполные представления о теории принятия управленческих решений, организационных, научных и методических основах эффективной управленческой деятельности; особенностях принятий организационно-управленческих решений в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теории принятия управленческих решений, организационных, научных и методических основах эффективной управленческой деятельности; особенностях принятий организационно-управленческих решений в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Сформированные систематические представления о теории принятия управленческих решений, организационных, научных и методических основах эффективной управленческой деятельности; особенностях принятий организационно-управленческих решений в процессе осуществления инновационной деятельности</p>	<p>Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения зачета</p>
<p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Использовать методы выработки и обоснования рацио- 	<p>Фрагментарное умение использовать методы выработки и</p>	<p>Несистематическое применение умений использовать</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение</p>	<p>Сформированное умение использовать методы выработ-</p>	

нальных управленческих решений – Оценивать социальную значимость принимаемых управленческих решений с позиций этики и культуры управления	обоснования рациональных управленческих решений; оценивать социальную значимость принимаемых управленческих решений с позиций этики и культуры управления	методы работы и обоснования рациональных управленческих решений; оценивать социальную значимость принимаемых управленческих решений с позиций этики и культуры управления	использовать методы работы и обоснования рациональных управленческих решений; оценивать социальную значимость принимаемых управленческих решений с позиций этики и культуры управления	ки и обоснования рациональных управленческих решений; оценивать социальную значимость принимаемых управленческих решений с позиций этики и культуры управления	
Владеть: – Принятие и реализация управленческих решений – Оценка экономической эффективности принимаемых управленческих решений	Отсутствие навыков принятия и реализация управленческих решений, оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений	Фрагментарное владение навыками принятия и реализация управленческих решений, оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений	В целом успешное, но не систематическое владение навыками принятия и реализация управленческих решений, оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений	Успешное и систематическое владение навыками принятия и реализация управленческих решений, оценки экономической эффективности принимаемых управленческих решений	
ОПК-3 - способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия					
знать: – Теоретические основы управления производством – Стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответст-	Фрагментарное представление о теоретических основах управления производством; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий, распределения и	Неполные представления о теоретических основах управления производством; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществления мероприятий,	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теоретических основах управления производством; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществ-	Сформированные систематические представления о теоретических основах управления производством; стратегии управления человеческими ресурсами организации, планирования и осуществ-	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения заседания

венности за осуществляемые мероприятия	делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	ления мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	мероприятий, распределения и делегирования полномочий с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
Уметь: – Планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Фрагментарное умение планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Несистематическое применение умений планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	В целом успешное, но содержащее отдельные провалы умение планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Сформированное умение планировать и осуществлять мероприятия по реализации стратегии предприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	
Владеть: Разработка предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	Отсутствие навыков разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	Фрагментарное владение навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	В целом успешное, но несистематическое владение навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	Успешное и систематическое владение навыками разработки предложений по рационализации структуры управления производством в соответствии с целями и стратегией организации, действующих систем, форм и методов управления производством	

ПК-5 - способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений					
Знать: – Теоретические основы управления производством и умения практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии	Фрагментарное представление о теоретических основах управления производством и умении практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии	Неполные представления о теоретических основах управления производством и умении практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теоретических основах управления производством и умении практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии	Сформированные систематические представления о теоретических основах управления производством и умении практической разработки и принятия эффективных управленческих решений на предприятии	Кейс-задание, контрольная работа, реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения зачета
Уметь: – Вырабатывать и обосновывать сбалансированные управленческие решения	Фрагментарное умение вырабатывать и обосновывать сбалансированные управленческие решения	Несистематическое применение умений вырабатывать и обосновывать сбалансированные управленческие решения	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение вырабатывать и обосновывать сбалансированные управленческие решения	Сформированное умение вырабатывать и обосновывать сбалансированные управленческие решения	
Владеть: – Разработка сбалансированных управленческих решений с учетом возможности возникновения кризисных ситуаций и необходимости их преодоления	Отсутствие навыков разработки сбалансированных управленческих решений с учетом возможности возникновения кризисных ситуаций и необходимости их преодоления	Фрагментарное владение навыками разработки сбалансированных управленческих решений с учетом возможности возникновения кризисных ситуаций и необходимости их преодоления	В целом успешное, но несистематическое владение навыками разработки сбалансированных управленческих решений с учетом возможности возникновения кризисных ситуаций и необходимости их преодоления	Успешное и систематическое владение навыками разработки сбалансированных управленческих решений с учетом возможности возникновения кризисных ситуаций и необходимости их преодоления	
ПК-7 - 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					
Знать: – Нормативные правовые акты,	Фрагментарное представление о нор-	Неполные представления о норма-	Сформированные, но содержащие	Сформированные систематиче-	Кейс-задание, контроль-

методические материалы по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственной хозяйственной деятельности	мативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственной хозяйственной деятельности	тивных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственной хозяйственной деятельности	отдельные пробелы представления о нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственной хозяйственной деятельности	ские представления о нормативных правовых актах, методических материалах по вопросам организации управления производством, производственного планирования и управления производством, учета и анализа результатов производственной хозяйственной деятельности	ная работа, домашние задания, домашние контрольные работы реферат, доклад, тест, вопросы и задания для проведения зачета
Уметь: - Координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Фрагментарное умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Несистематическое применение умений координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	Сформированное умение координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ	
Владеть: - Организация работы по проектирова-	Отсутствие навыков организации работы по	Фрагментарное владение навыками орга-	В целом успешное, но несистематическое владе-	Успешное и систематическое владение на-	

<p>нию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений</p>	<p>проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений</p>	<p>низации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений</p>	<p>ние навыками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений</p>	<p>выками организации работы по проектированию методов выполнения управленческих процессов, составлению положений о структурных подразделениях (отделах, цехах) производственной организации, должностных инструкций работникам, обеспечение внесения в них необходимых изменений и дополнений</p>	
--	---	---	--	--	--

7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

Кейс-задания (приведены примеры)

Кейс-задание 1.

Евгений Керженцев приступил к работе регионального директора корпорации «Офраком» по России после двухгодичного пребывания в Западной Европе, где он руководил отделом маркетинга в одной из дочерних компаний «Офракома». В первый же рабочий день Евгений столкнулся с массой совершенно новых для него проблем, например, взаимодействием центрального офиса с региональными компаниями, его как представителя иностранного инвестора с директорами совместных предприятий, представителями российских акционеров, поставщиками оборудования и т. д. На прежнем месте работы все было просто и ясно: был рынок, были конкуренты, были бюджеты и была необходимость разрабатывать выигрышные рыночные предложения. В

Москве все оказалось гораздо сложнее. Евгением не знал, с чего начать, как подступиться к реализации данного ему вице-президентом «Офракома» задания: «Прежде всего необходимо навести порядок в организации, наладить нормальное взаимодействие между Москвой и операторскими компаниями, информационный поток из регионов в центр». Кажется, этому не учили в бизнес-школе или я уже все забыл? Евгений вспоминал законченную четыре года назад программу МВА.

«Офраком» пришел в Россию в начале девяностых годов и создал сеть совместных предприятий, оказывающих услуги сотовой связи в четырнадцати регионах России. С самого начала компания сознательно шла на создание совместных предприятий с участием местных партнеров, считая это необходимым условием успешного ведения бизнеса в регионах. «Офраком» осуществил инвестиции в сетевое оборудование, местные партнеры (мелкие телекоммуникационные компании, в отдельных случаях операторы проводной связи) участвовали зданиями, денежными средствами и прочими активами. «Офраком» имел контрольный пакет всех СП, а также возможность назначать и освобождать от должности генерального и финансового директора.

Для поддержки региональных операций, а также работы с государственными органами власти в Москве был создан центральный офис компании. Менеджеры офиса, тщательно подобранные компанией из иностранных и российских специалистов и прошедшие стажировку в отделениях компании за рубежом, представляли «Офраком» на собраниях акционеров или в совете директоров совместных предприятий, организовывали заключения договоров с поставщиками оборудования, позволяющие добиться снижения издержек каждого СП за счет увеличения объемов, консультировали региональных операторов по техническим, коммерческим и финансовым вопросам, консолидировали и анализировали маркетинговые и финансовые отчеты. Помимо специалистов в Москве «Офраком» направил в совместные предприятия иностранных финансовых и коммерческих директоров с целью создания современных управленческих систем, подготовки местных специалистов и контроля за деятельностью компании.

С самого начала взаимодействие между СП и центральным офисом складывались достаточно непросто. Некоторые директора видели пользу в использовании иностранного инвестора, охотно прибегали к помощи, регулярно поставляли информацию. Другие заняли позицию «я сам с усам» и всячески избегали коммуникации. К сожалению, число последних медленно, но верно росло, и к моменту прихода Евгения к данной категории можно было отнести не менее 6 СП.

Особым предметом конфликта между «Офракомом» и совместными предприятиями стали иностранные специалисты, работающие в компаниях. Объясняя свою позицию сложным финансовым положением, многие генеральные директора, вопреки решению акционеров, отказались компенсировать затраты на содержание иностранцев. В результате образовалась колоссальная задолженность СП перед «Офракомом», погашение которой также являлось одной из задач Евгения Керженцева.

Вопросы для обсуждения

1. Оцените организационную и стратегическую модель «Оффракома» в России. В чем ее преимущества и недостатки?
2. Какую организационную структуру можно предложить центральному офису «Оффракома».

Кейс-задание 2.

Российское предприятие ОАО «Ремонтный завод “Энергомеханика”» с численностью персонала около семисот человек расположено в европейской части России, но большую часть работы выполняет выездными ремонтными бригадами по всей территории страны.

Заказчиками завода, в основном, являются крупные российские и зарубежные предприятия: металлургические заводы, электростанции, нефтедобывающие и нефтеперерабатывающие производства, т. е. предприятия с непрерывным производственным циклом. Завод специализируется на выполнении работ для различного механического и энергетического оборудования большой мощности (подъемные механизмы, котлы, турбины, трансформаторы, электродвигатели, генераторы и т. п.).

Исторически завод выполнял текущие, средние и капитальные ремонты оборудования (планово-предупредительные и в значительно меньшей степени аварийные). Завод имеет подготовленный персонал и уникальные технологии, позволяющие проводить непосредственно у заказчиков некоторые особенно сложные виды работ, которые обычно производятся только на заводах-поставщиках оборудования. Это было и остается главным конкурентным преимуществом завода.

После распада СССР и разрыва старых хозяйственных связей завод долгое время жил за счет старых контактов с предприятиями России и бывших союзных республик. При этом большая часть работ, выполняемых для российских предприятий, оплачивается внеденежными способами – бартером и взаимными зачетами. Известность торговой марки позволяла до последнего времени не предпринимать существенных усилий для привлечения заказчиков, число которых, однако, медленно, но неуклонно снижалось. По мнению руководителей завода, главные проблемы завода были вызваны внешними причинами (общеэкономическими трудностями).

Неожиданная для руководства завода активизация иностранных конкурентов привела к оттоку заказчиков и резкому ухудшению положения завода, что послужило толчком к началу работ по переосмыслению деятельности завода. Были привлечены новые руководители и специалисты, которые начали с разработки новой организационной структуры, соответствующей новым условиям деятельности. При этом стало ясно, что сначала необходимо разработать стратегию предприятия.

При осуществлении стратегического планирования была сформулирована миссия завода и следующие стратегии: увеличить объем сбыта, причем инвестиции за счет внутренних резервов осуществлять в развитие службы сбыта. Главное внимание решено было уделить повышению качеству работ и

«железному» соблюдению сроков, причем планируется также сократить сроки оформления и выполнения договоров. При этом, не оставляя работы с традиционными заказчиками, уделять больше внимания привлечению заказчиков из нетрадиционных отраслей, готовых платить деньгами, а не бартером, а также расширить круг заказчиков, активизировав усилия по поиску заказчиков из стран «дальнего зарубежья» (Польша, Чехия, Болгария и т. д.). Для повышения привлекательности завода для заказчиков планируется наряду с выполнением ремонтных работ предлагать проведение обслуживания оборудования, включающее в себя техническую диагностику, мониторинг работы отремонтированного оборудования, поставку запчастей и другое.

Также было принято решение сконцентрировать усилия на продвижении основной продукции завода – оперативном выполнении сложных видов ремонта непосредственно у заказчика. Все другие виды деятельности, которые были начаты для того, чтобы загрузить производство (выпуск оснастки «про запас», помол муки, производство пиломатериалов и другие) подвергаются проверке и лишаются поддержки кадровыми и финансовыми ресурсами в случае несоответствия миссии завода.

Вопросы для обсуждения

1. Как можно сформулировать миссию завода с точки зрения потребности, удовлетворяемой с помощью продукции, которую он выпускает?
2. На основании представленных в примере сведений определите виды стратегий, которые применяет предприятие. Как они формулируются?

Вопросы для контрольной работы (приведены примеры)

1. Содержание процесса обоснования УР.
2. Критерии принятия УР и их шкалы.
3. Общая характеристика процесса коммуникации в процессе РУР в сложных ситуациях
4. Анализ рыночных возможностей.
5. Отбор целевых рынков.
6. Разработка комплекса маркетинга.
7. Претворение в жизнь маркетинговых мероприятий.
8. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем.
9. Технология проектирования базы данных.
10. Современные компьютерные сети
11. «Жизненный цикл» проекта.
12. ПЭВМ при выборе решений в области организации, планирования и управления производством.
13. Разработка информационных систем.
14. Информационное обеспечение.
15. Программно-математическое, лингвистическое и техническое обеспечение.
16. Организационно-правовое, кадровое и финансовое обеспечение.

17. Культура управления производством.
18. Методы формирования и контроля реализации решений.

Темы рефератов (приведены примеры)

1. Роль решения в деятельности менеджера.
2. Содержание управленческого решения.
3. Типология управленческих решений.
4. Формы разработки и реализации управленческих решений.
5. Информационная сущность управленческих решений.
6. Факторы качества управленческих решений.
7. Условия обеспечения качества управленческих решений.
8. Учет факторов риска и неопределенности при разработке УР.
9. Обеспечение сопоставимости альтернатив при разработке управленческих решений.
10. Организационные предпосылки качества УР.
11. Этапы и стадии разработки управленческих решений.
12. Понятие проблемы. Анализ проблемной ситуации

Доклады (приведены примеры)

1. Организация выполнения управленческих решений.
2. Контроль реализации решений.
3. Методы и разновидности контроля управленческих решений.
4. Разделение полномочий при реализации управленческих решений.
5. Сущность и характеристика видов ответственности.
6. Ответственность руководителя.
7. Разделение ответственности при разработке и реализации управленческих решений.
8. Социально-психологические основы разработки и реализации управленческих решений.
9. Разработка альтернативных вариантов решения.
10. Определение критериев оптимального решения.

Домашние задания, домашние контрольные работы (приведены примеры)

Принятие решений по вопросам управления производством

Задание. Принятие решения о прекращении производства продукции.

Принятие решения о прекращении производства того или иного вида продукции – одно из наиболее сложных для фирмы, поскольку управляющим приходится принимать в расчет многочисленные количественные и качественные факторы. Среди количественных учитываются в первую очередь последствия принятия такого рода решения на прибыльность фирмы в целом, а не отдельного вида продукции. Особенно часто такие решения вынуждены

принимать фирмы, для которых характерна широкая номенклатура выпускаемых изделий.

Исходные данные. Фирма выпускает продукцию трех видов, из которых один (В) – убыточный. Возможно, что прекращение его производства приведет к увеличению прибыльности фирмы.

1. Произвести расчет прибыльности производства различных видов продукции фирмы.

Таблица 1 – Расчет прибыльности производства различных видов продукции (тыс. у.е.)

Показатель	Всего в месяц	По видам продукции		
		А	Б	В
Объем продаж	250	125	75	50
Переменные расходы	105	50	25	30
Постоянные расходы в том числе:				
заработная плата	50	29,5	12,5	8,0
расходы на рекламу	15	1,0	7,5	6,5
расходы на электроэнергию	2	0,5	0,5	1,0
амортизация	5	1,0	2,0	2,0
аренда	20	10	6	4
страхование	3	2,0	0,5	0,5
общие административные расходы	30	15	9	6
Прибыль (убыток)				

2. Произвести расчет изменения постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В.

Таблица 2 – Изменение постоянных расходов в связи с прекращением производства продукции В (тыс. у.е.)

Статьи постоянных расходов	Всего при наличии производства	в том числе при отказе от производства	
		остающиеся без изменения	сокращаемые
Заработная плата	8,0		
Расходы на рекламу	6,5		
Расходы на энергию	1,0		
Амортизация	2,0		
Аренда	4,0		
Страхование	0,5		
Общие административные расходы	6,0		
Всего			

3. Произвести расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В.

Таблица 3 – Расчет постоянных расходов в случае продолжения или прекращения производства продукции В (тыс. у.е.).

Показатель	Продолжение производства	Прекращение производства	Доходы (потери) при прекращении произ-
------------	--------------------------	--------------------------	--

			водства
Объем продаж	50		
Переменные расходы	30		
Постоянные расходы:			
заработная плата	8,0		
расходы на рекламу	6,5		
расходы на энергию	1,0		
амортизация	2,0		
аренда	4,0		
страхование	0,5		
административные расходы	6,0		
Прибыль (убыток)			

К потерям фирмы можно отнести сумму средств, определяемую как объем продаж за вычетом переменных расходов и прямых постоянных расходов, а также амортизационные отчисления, так как реализация специализированного оборудования затруднительна и сопряжена с большими затратами времени и средств.

Тесты (приведены примеры)

1. Решение в общем виде – это:

- а) любой результат мыслительной деятельности человека
- б) действия руководителя в рамках своих функций
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
- г) распоряжение руководителя, не поддержанное коллективом

2. Укажите, есть ли различия с процесса разработки решения для биологических, технических и социальных систем:

- а) есть
- б) нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же
- в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- г) есть, так как технология и подходы руководителя не должны быть одни и те же

3. Основное требование к управленческим решениям:

- а) должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации
- б) иметь четкую целевую направленность
- в) иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля
- г) не иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля

4. Перечислите основные элементы обходной схемы процесса принятия управленческих решений:

- а) цель, ситуация, проблема, решение
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- г) разработка решения, утверждение решения и согласование решения

5. «Глобальная цель управления» – это:

- а) максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека
- б) получение максимальной прибыли организацией
- в) обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны «грести» в одном направлении»)
- г) обеспечение слаженной деятельности всех подчиненных

6. «Конкретная ситуация» - это:

- а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели
- б) набор реальных ситуаций в производственной сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
- в) набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
- г) набор реальных ситуаций в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности

7. Укажите особенности РУР в социальных системах:

- а) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
- в) набор решений ограничен и последствия их предопределены
- г) набор решений не ограничен и последствия их предопределены

8. Укажите каковы условия завершения цикла РУР:

- а) достижение проблемой приемлемого для руководителя значения
- б) достижение принятой цели
- в) выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
- г) выполнение руководителем не всего комплекса разработанных решений

9. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при РУР:

- а) взаимодействие и противодействие
- б) управление и подчинение
- в) совместная и индивидуальная деятельность
- г) взаимодействие и индивидуальная деятельность

10. Укажите, какая из команд, перечисленных ниже разрабатывает УР:

- а) главный инженер, бригадир
- б) руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель
- в) менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток
- г) руководитель группы механиков аэропорта, мастер

11. Укажите, имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»:

- а) Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории
- б) Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке
- в) Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта
- г) Нет. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта

12. Укажите, что относится к четырем основным потребностям человека:

- а) в пище, одежде, жилье, здоровье
- б) в любви, продолжении рода
- в) в деньгах, работе, отдыхе, образовании
- г) информации, самовыражении

13. Укажите, какие особенности разработки решений в технических системах:

- а) набор решений ограничен и последствия их предопределены
- б) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты
- в) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей
- г) вероятность не правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей

14. Критерием эффективности межличностной коммуникации является:

- а) близость смысла принятого сообщения к смыслу посланного сообщения
- б) желание сторон продолжать коммуникации
- в) удовлетворенность партнеров по коммуникации
- г) доброжелательная атмосфера общения

15. К социальным методам управления можно отнести:

- а) улучшение труда и отдыха членов трудового коллектива
- б) кадровые перемещения
- в) штрафные санкции в виде снижения премий
- г) периодическую оценку удовлетворенности качеством труда в коллективе

16. По периоду действия управленческие решения классифицируются:

- а) на перспективные и текущие управленческие решения
- б) на общие и частные управленческие решения
- в) оперативно-распорядительные
- г) хозяйственно-руководящие управленческие решения

17. Процесс принятия решений начинается:

- а) с выявления проблемы
- б) со сбора информации о ситуации
- в) с анализа внешней среды
- г) с формулирования целей

18. Импульсом управленческого решения является необходимость:

- а) ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы
- б) удовлетворения потребностей
- в) дальнейшего развития
- г) самореализации

19. Необходимость принятия решения на базе максимально полной и достоверной информации — это:

- а) всесторонняя обоснованность решения
- б) необходимая полнота содержания решения
- в) своевременность решения
- г) полномочность решения

20. Социально-квалификационная структура коллектива:

- а) отражает количественное и качественное соотношение между группами работников
- б) характеризуется составом работников коллектива по квалификационному, половозрастному и культурно-техническому признакам
- в) состоит из органов управления и торгово-производственных подразделений
- г) состоит из командных, рабочих групп и общественных организаций

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля

Компетенция: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)

Вопросы к зачету:

1. Наука об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
2. Сущность управленческого решения.

3. Подходы (методы) к решению проблемы в управлении.
4. Понятие ТПР и значение решения в управлении производством.
5. Общая классификация управленческих решений.
6. Разработка и выбор управленческого решения.
7. Типология управленческих решений.
8. Организационные основы разработки управленческих решений.
9. Психологические основы разработки управленческих решений.
10. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.
11. Управленческие команды. Ключевые нормы культур и типичные ситуации их проявления в бизнесе.
12. Принципиальная особенность системного подхода. Цель системного анализа.
13. Методы, основанные на интуиции руководителей.
14. Методы, основанные на "здравом смысле", то есть на логических суждениях.
15. Методы, основанные на научно-практическом подходе.

Практические задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А.. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Задание 2.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непри-

нужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Компетенция: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3)

Вопросы к зачету:

1. Система переработки информации и ее связь с принятием решений.
2. Общая характеристика методологии принятия решения
3. Методология системного анализа социально-экономических проблем
4. Основные этапы и практическое значение системного анализа
5. Экспертные методы разработки управленческих решений
6. Экономико-математические методы разработки управленческих решений.
7. Целеполагание при выборе управленческого решения.
8. Цели организации и их взаимосвязь с управленческими решениями.
9. Оценивание решений и виды шкал.
10. Методы обновления управленческих решений (получение количественных и качественных оценок).
11. Теорией и практикой разработаны принципы организации исполнения решений.
12. Порядок действий руководителя по доведению решения до исполнителей. Аспекты заданий.
13. Формы и методы доведения задач до исполнителей.
14. Процесс контроля. Стадии контроля.
15. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Требования к оформлению решений.

Практические задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1.

Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстоять свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

Задание 2.

На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказа в присутствии посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

Компетенция: способностью анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую и иную информацию, содержащуюся в отчетности предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д., и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений (ПК-5)

Вопросы к зачету:

1. Определение факторов и альтернатив управленческих решений.
2. Оценка альтернатив и выбор решения.
3. Задача моделирования предпочтений.
4. Методы анализа альтернатив.
5. Источники и виды неопределенности.
6. Классификация рисков при принятии решений и их оценка.
7. Выбор управленческого решения в условиях риска.
8. Принятие решения в ситуации неопределенности.
9. Теория полезности и ее использование для поиска решения.
10. Процесс принятия решений в группе (организации) и его особенности.
11. Влияние факторов внешней и внутренней среды на качество УР.
12. Принципы экономического обоснования.
13. Требования к оформлению решений. Обязательные атрибуты документов фирмы.
14. Критерии качества документов. Признаки классификации контроля.
15. Ведение регулярного, полного и качественного учета функционирования системы менеджмента

Практические задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1.

Вы недавно назначены руководителем отдела Департамента, в котором раньше работали рядовым сотрудником. На 8 ч 15 мин вы вызвали подчиненного для выяснения причины его частых опозданий на работу, но сами неожиданно опоздали на 15 мин. Как вы начнете беседу при встрече с подчиненным?

А. Независимо от своего опоздания сразу потребуете объяснения его частых опозданий.

Б. Извинитесь перед подчиненным, а потом начнете беседу.

В. Объясните причину своего опоздания и на этом примере покажете подчиненному, чего можно было бы ожидать от вас как от руководителя, если бы вы так же часто опаздывали, как он

Г. В интересах дела отмените беседу и перенесете ее на более удобный момент.

Задание 2.

Ваш подчиненный, минуя вас, выходит на вышестоящего начальника с предложениями по оптимизации работы. Вы об этом узнаете от своего начальника. Ваши действия:

А. Вызвать подчиненного и серьезно поговорить о недопустимости такого решения вопросов вплоть до увольнения.

Б. Поговорить с начальником по поводу предложений, не заостряя внимание на авторе проблемы.

В. Не реагировать на ситуацию, отклонить решение.

Г. Выяснить причину такого поступка и цель, которая при этом преследовалась. Попытаться наладить конструктивную атмосферу в коллективе.

Компетенция: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умение 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)

Вопросы к зачету:

1. Риск групповых решений.
2. Реализация управленческого решения.
3. Мотивация исполнителей решений.
4. Организация и контроль выполнения решения.
5. Основные виды контроля.
6. Этапы контроля и его параметры.
7. Внешний и внутренний контроль.
8. Условия и факторы качества управленческих решений.

9. Оценка эффективности решений.
10. Особенности оценки эффективности управленческих решений.
11. Сущность прогнозирования и его значение.
12. Методология планирования решений.
13. Стратегическое и оперативное управление предприятием (организацией).
14. Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы.
15. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования. Организация работ по прогнозированию.

Практические задания для проведения зачета (приведены примеры):

Задание 1.

Существуют два подхода к принятию управленческих решений: групповой и индивидуальный, каждый имеет как преимущества, так и недостатки. Чем обоснованы индивидуальный и коллективный подходы к принятию решений? Кто несет ответственность за решение в случае коллективного принятия решения?

Задание 2.

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

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

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

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

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

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

Обоснуйте свою позицию.

7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

Критерии оценивания выполнения кейс-заданий

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

Критерии оценки знаний при написании контрольной работы

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему все-сторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Критериями оценки реферата являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** – выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Критериями оценки доклада являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка **«отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию доклада: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка **«хорошо»** – основные требования к докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка **«удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании доклада; отсутствуют выводы.

Оценка **«неудовлетворительно»** – тема доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или доклад не представлен вовсе.

Критерии оценки знаний при проведении тестирования

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 85 % тестовых заданий;

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 70 % тестовых заданий;

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

Критерии оценки знаний студента при решении задач

Оценка «**отлично**» – выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**хорошо**» – выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка «**удовлетворительно**» – выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, что повлияло на правильность решения задачи. Но при этом он владеет основными понятиями, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка «**неудовлетворительно**» – выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания рассматриваемых теоретических положений и тем дисциплины, допускает грубые ошибки в решении задач и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

Критерии оценки знаний при проведении зачета

Оценка «**зачтено**» – дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.

Оценка «**не зачтено**» – допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано.

8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

Основная учебная литература

1. Бражко, Е. И. Управленческие решения : учебное пособие / Е.И. Бражко, Г.В. Серебрякова, Э.А. Смирнов. – 2-е изд. – Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. – 126 с. – (ВО: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=356165>

2. Смирнов, Э. А. Управленческие решения: Учебник / Э.А. Смирнов. – М.: ИЦ РИОР, 2019. - 362 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354520>.

3. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М.: Дашков и К, 2016. – 324 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/430348>

Дополнительная учебная литература

1. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/661263>

2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/902147>

3. Сендеров, В. Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. – М. : ИНФРА-М, 2019. – 227 с. – (Высшее образование: Бакалавриат). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1004395>

4. Тихомирова, А. Н. Теория принятия решений: Конспект лекций / А. Н. Тихомирова, Е. В. Матросова. – М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. – 68 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/767634>

5. Эйдис, А. Л. Инновационные процессы в управлении объектами сельскохозяйственного назначения: Учебное пособие / А. Л. Эйдис, В. И. Тинякова, И. О. Полешкина и др. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 192 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/537883>

9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	https://znanium.com/
2.	IPRbook	Универсальная	http://www.iprbookshop.ru/
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	https://edu.kubsau.ru/

Перечень Интернет сайтов:

Журнал «Генеральный директор. Управление промышленным предприятием» <https://panor.ru/magazines/generalnyy-direktor-upravlenie-promyshlennym-predpriyatiem.html>

Журнал «Менеджмент и бизнес-администрирование» <http://www.mba-journal.ru/>

Журнал «Проблемы прогнозирования» <http://www.ecfor.ru/fp/index.php>;

Журнал «Российский журнал менеджмента» <https://rjm.spbu.ru>

Журнал «Управление компанией» <http://www.zhuk.net>

Журнал «Экономика и менеджмент систем управления» <http://www.sbook.ru/emsu/>

Журнал «Экономика региона» http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/;

Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine>;

Журнал «Менеджмент сегодня» <https://grebennikon.ru/journal-6.html#volume2020>

Официальный сайт Правительства Российской Федерации <http://www.government.ru/>

Официальный сайт Министерства экономического развития и торговли Российской Федерации <http://www.economy.gov.ru/>

Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации <http://www.gks.ru/>

10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Управленческие решения: методические указания для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы / И. Г. Иванова, Ю. А. Огарева. – Краснодар : КубГАУ, 2014. – 49 с. – Режим доступа: https://edu.kubsau.ru/file.php/123/MU_upravlencheskie_reshenija_Ogoreva_5097_27_v1_.PDF

Освоение дисциплины обучающимися производится в соответствии с локальными нормативными актами:

- Пл КубГАУ 2.2.4 «Фонд оценочных средств»;
- Пл КубГАУ 2.5.18 «Организация образовательной деятельности по программам бакалавриата»;
- Пл КубГАУ 2.5.29 «О формах, методах и средствах, применяемых в учебном процессе».

11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие, посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронная почта
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	https://www.elibrary.ru/defaultx.asp
2	Гарант	Правовая	http://www.garant.ru/
3	КонсультантПлюс	Правовая	http://www.consultant.ru/

12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
1.	Управленческие решения	Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8кв.м; учебная	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калини-

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №405 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 62,6кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7м²; Лаборатория менеджмента и маркетинга. технические средства обучения (компьютер персональный — 4 шт.); программное обеспечение: Windows, Office специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель)</p> <p>Помещение №306 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 40,8кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и</p>	на, 13

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №404 ЭК, посадочных мест — 38; площадь — 62,1 кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь — 19,3 кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>сплит-система — 1 шт.; холодильник — 1 шт.; технические средства обучения (мфу — 1 шт.; проектор — 1 шт.; компьютер персональный — 2 шт.).</p> <p>Помещение №211 а НОТ, посадочных мест — 30; площадь — 47,1 кв.м; помещение для самостоятельной работы. технические средства обучения (принтер — 2 шт.; экран — 1 шт.; проектор — 1 шт.; сетевое оборудование — 1 шт.;</p>	

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе, помещений для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательных программ в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	2	3	4
		<p>ибп — 1 шт.;</p> <p>компьютер персональный — 6 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель);</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе.</p>	