

*Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования «Северо-Осетинский государственный университет  
имени Коста Левановича Хетагурова»*

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
«Разработка управленческого решения»**

**Направление/специальность 38.03.02 МЕНЕДЖМЕНТ  
Профиль: "Проектное управление бизнесом"**

**Квалификация (степень) выпускника – Бакалавр**

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом по направлению Менеджмент, профиль «Проектное управление бизнесом» утвержденным приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12.01.2016 г. № 7, учебным планом подготовки бакалавра по направлению Менеджмент, профиль «Проектное управление бизнесом» утвержденным Ученым советом ФГБОУ ВО «СОГУ» (протокол № 9 от 30.04.2020г.)

Составитель: Бегиева А.Ш.

Рабочая программа обсуждена и утверждена на заседании кафедры менеджмента  
(протокол от «18» марта 2020 г. № 5).

Одобрена советом факультета экономики и управления  
(протокол от «30» марта 2020 г. № 6)

## 1. Структура, и общая трудоемкость дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е.- 144 часа

	Очная форма обучения
Курс	4
Семестр	7
Лекции	34
Практические (семинарские) занятия	34
Лабораторные занятия	
Консультации	
Итого аудиторных занятий	68
Самостоятельная работа	40
Курсовая работа	-
экзамен	36
Зачет	
Общее количество часов	144

## 2. Цели освоения дисциплины «Разработка управленческих решений»:

Целью дисциплины является изучение студентами теоретико – методологических основ разработки и принятия управленческого решения, а также овладение навыком применения полученных знаний на практике.

Задачами изучения дисциплины является :

- теории и методологии процесса принятия управленческих решений (УР),
- содержания этапов процесса принятия УР,
- условий и факторов качества управленческих решений,
- целевой ориентации управленческих решений,
- инструментов эффективного контроля реализации управленческих решений,
- системы ответственности в рамках принятия УР.

## 3. Место дисциплины в структуре ОПОП:

Дисциплина Б1.В.05 «Разработка управленческих решений» является одним из курсов вариативной части Блока 1 учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата).

Дисциплина связана с другими элементами, частями учебного плана. В частности, основой для изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» могут быть знания, навыки и умения, полученные при изучении таких дисциплин, как «Теория менеджмента», «Инновационный менеджмент», «Социальный менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Основы проектного управления», «Методы принятия управленческих решений» и др.

Полученные в процессе изучения дисциплины знания, умения и навыки могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как «Система государственного и муниципального управления», «Управление бизнес-процессами», «Управление инновационным проектом», «Антикризисное управление», и др.

#### 4.Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Коды компетенций	Содержание компетенций
ОПК-2	Быть способным находить организационно-управленческие решения и быть готовым нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ПК-10	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

Взаимосвязь планируемых результатов обучения по дисциплине с формируемыми компетенциями ОПОП

Коды компетенций ОПОП	Планируемые результаты обучения, соответствующие формируемым компетенциям ОПОП		
	Знать	Уметь	Владеть
ОПК-2	основные компоненты методологии управления, ключевые подходы к управлению, основные признаки системного подхода к управлению, структуру системы управления, типологию управленческих решений, этапы процесса принятия УР, функциональные признаки, характеризующие управленческие решения	ставить цели и формулировать задачи, связанные с разработкой управленческих решений, определять наиболее значимые этапы процесса разработки управленческого решения, характеризовать основные функции управленческого решения	инструментами менеджмента в принятии управленческих решений, навыками распределения ресурсов, в т. ч., времени для менеджеров разных уровней управления, формами подготовки и принятия УР, научными подходами к принятию управленческих решений, навыками диагностики и идентификации проблем, способностью получения необходимых информационных данных для применения их в работе
ПК-10	о количественных и качественных методах анализа информации	владеть навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений	навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

## 5. Содержание и учебно-методическая карта дисциплины

Таблица 5.1.

№ п/п	Наименование тем (вопросов), изучаемых по данной дисциплине	Занятия		Самостоятельная работа		Форма контроля	Литература
		лекции	практические занятия	Содержание	Часы		
	<b>Функции решения в методологии и организации процесса управления.</b> УР как процесс, как явление. Сущность УР. Содержание элементов. Требования, предъявляемые к УР. Условия их достижения. Определение субъектов УР	4	4	Составляющие качества УР: организаторская сторона, экономические условия	4	Конспект	[1-7]
2	<b>Типология управленческих решений Условия и факторы качества управленческих решений.</b> Роль классификации УР в управлении организации. Особенности состава и содержания УР по типам классификации. Особенности разработки и реализации УР. Понятие качества УР. Параметры, определяющие качество УР. Показатели, применяемые для оценки качества УР	4	4	Факторы, влияющие на качественный уровень УР на этапах разработки и осуществления решения.	4	Доклад	[1-7]
3	<b>Организация процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.</b> Роль руководителя в организации ПРПР УР. Процедуры, выполняемые ЛПР по организации ПРПР УР. Ключевые фигуры, участвующие в ПРПР УР. Функции, процедуры, операции, определяющие ПРПР УР.	4	4	Особенности организации ПРПР сложных УР	4	Ответы на вопросы 1 рубежа	[1-7]
4	<b>Методы разработки управленческих решений.</b> Требования, предъявляемые к методам разработки УР. Сущность методов анализа: системного, факторного, ситуационного. Основные элементы метода сценариев. <b>Моделирование процесса разработки решения.</b> Различие модели линейного программирования, функциональных и информационных моделей	4	4	Метод сценариев. Основные элементы метода сценариев	4	Работа на семинарах	[1-7]
5	<b>Целевая ориентация управленческих решений.</b> Формирование целей УР. Требования, предъявляемые к разработке и принятию УР. <b>Анализ альтернатив действий.</b> Роль показателей и критериев в ПРПР УР. Требования, предъявляемые к показателям решения. Основные характеристики осуществления классификации показателей. Шкала оценки в процессе выбора решения	4	4	Взаимосвязь целей и решений	6	Тестирование	[1-7]
6	<b>Разработка альтернативных вариантов.</b> Цели построения поля решений. Способы формулирования идей для альтернативных вариантов. <b>Выбор альтернативного варианта.</b> Выбор альтернативных вариантов УР. Содержание неопределенности как явления и процесса Эффективность решений в зависимости от уровня неопределенности.	4	4	Методы исследования полноты альтернативных вариантов.	6	Конспект, доклад	[1-7]

<b>7</b>	<b>Условия неопределенности и риска.</b> Неопределенность как явления и процесса. Основные виды неопределенности. Оценка неопределенности. Подразделение области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности	4	4	Сущность предпринимательского риска по Ф.Найту	4	Ответы на вопросы 2 рубежа	[1-7]
<b>8</b>	<b>Контроль реализации управленческих решений.</b> Организация, методы и виды контроля. Этапы осуществления контроля. Характеристики эффективного контроля. Современные тенденции развития контроля.	4	4	Инструменты эффективного контроля реализации управленческих решений	4	Работа на семинарах	[1-7]
<b>9</b>	<b>Управленческие решения и ответственность.</b> История возникновения социальной ответственности в обществе. Основные виды ответственности. Сущность технологических и гуманитарных видов ответственности.	2	2	История возникновения и развития КСО	4	Конспект	[1-7]
	<b>Итого</b>	34	34		40		

**Примечание к табл. 5.1:**

Отдельные учебной работы могут проводиться дистанционно на основании локальных нормативных актов.

При использовании индивидуальной траектории в рамках индивидуального учебного плана подготовки студента, изучение данной дисциплины может осуществляться через индивидуальные консультации преподавателя очно, в часы консультаций, по электронной почте, а также с использованием Webex, платформы дистанционного обучения Moodle, личный кабинет студента на сайте СОГУ, других элементов ЭИОС СОГУ.

## 6. Образовательные технологии

Организация образовательного процесса предусматривает применение модели смешанного обучения. Образовательный процесс основан на использовании современных достижений науки и информационных технологий.

Образовательный процесс направлен на повышение качества подготовки путем развития у студентов творческих способностей и самостоятельности (методы проблемного обучения, исследовательские методы, тренинговые формы, рейтинговые системы обучения и контроля знаний и др.). Нацелен на активизацию творческого потенциала и может реализовываться на базе инновационных структур (научных лабораторий, центров, предприятий и организаций и др.). Применяемые образовательные технологии, формы и методы обучения, в том числе интерактивные:

- информационные лекции расширенного формата с использованием современных технических средств обучения и ознакомления слушателей с наиболее важными теоретическими аспектами изучаемого курса;

- деловая/имитационная игра - деловая игра является вариантом имитационной ситуации;

- практические задания - выполнение практикоориентированных заданий для закрепления изученного материала на конкретных примерах с целью использования полученных навыков в будущей профессиональной деятельности;

- кейс-стади - изучение конкретных ситуаций из практики, *(для выполнения данного вида заданий обучающимся должна быть представлена в письменной форме информация относительно реальной ситуации, поставлены конкретные задачи по изучению проблемы, обучающиеся анализируют различные аспекты проблемы, защищают предложенные решения)*;

- практикум -семинарские занятия – призваны углублять, расширять, детализировать знания, полученные на лекции в обобщенной форме, содействовать выработке навыков профессиональной деятельности;

- разработка презентации - самостоятельная работа с использованием информационных технологий и знаний, полученных на занятиях;

- тестирование - стандартизированный метод оценки знаний, умений, навыков обучающихся.

## **7. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы**

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

Самостоятельная работа обучающихся является одним из видов учебных занятий. Самостоятельная работа проводится с целью:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- углубления и расширения теоретических знаний;
- формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию и специальную литературу;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развития и закрепления исследовательских умений.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется на протяжении изучения всей дисциплины в соответствии с утвержденной в учебном плане трудоемкостью составляет 40 часов и состоит из:

- работы студентов с лекционными материалами, поиска и анализа литературы и электронных источников информации по заданной теме;
- выполнения заданий для самостоятельной работы в ЭИОС СОГУ;
- изучения теоретического, правового и статистического материала для подготовки к семинарским занятиям;
- подготовки к зачету.

Темы и формы внеаудиторной самостоятельной работы, ее трудоёмкость содержатся в разделе 5.

### **Методические рекомендации по написанию докладов**

Доклад — письменная работа по конкретной научной проблеме, краткое изложение содержания научного труда или научной проблемы. Доклад помогает выработать навыки и приемы самостоятельного научного поиска, грамотного и логического изложения избранной проблемы и способствует приобщению студентов к научной деятельности.

Последовательность выполнения работы:

1. Выбор темы исследования. Тема доклада выбирается студентом на основе научного интереса. Безусловно, помощь в выборе темы может быть оказана научным руководителем.
2. Планирование исследования. Включает составление календарного плана научного исследования, плана предполагаемого доклада.
3. Составление предварительного плана доклада.
4. Поиск и изучение литературы.

Для разработки доклада достаточно изучение 4-5 научных статей по избранной проблеме. При изучении литературы необходимо выбирать материал, не только подтверждающий позицию автора, но и материал для полемики.

5. Обработка материала. При обработке полученного материала автор должен: систематизировать массив по разделам; выдвинуть и обосновать предложенные гипотезы; определить собственную позицию по проблеме; уточнить объем и содержание понятий, которыми оперирует при разработке темы; сформулировать определения и основные



выводы, характеризующие результаты исследования; окончательно уточнить структуру работы.

6. Оформление доклада. При оформлении рекомендуется придерживаться следующих правил: излагать последовательно, логично, доказательно (по схеме: тезис – обоснование – вывод). Писать осмысленно, соблюдая правила грамматики, не злоупотребляя наукообразными выражениями.

Доклад выполняется в соответствии с требованиями стандартов, разработанных для данного вида документов. Работа должна быть выполнена на белой бумаге стандартного листа А4. Текст должен быть отпечатан на компьютере в текстовом редакторе MicrosoftWord и отвечать следующим требованиям: параметры полей страниц должны быть в пределах: верхнее и нижнее – по 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм, шрифт – TimesNewRoman , размер шрифта – 14, межстрочный интервал – полуторный. Лента принтера – чёрного цвета. Нумерация страниц должна быть сквозной, начиная с третьей страницы. Номер проставляется арабскими цифрами внизу каждой страницы посередине.

При изложении материала необходимо придерживаться принятого плана.

Библиографический список составляется на основе источников, которые были просмотрены и изучены студентом при написании исследования. Данный список отражает самостоятельную творческую работу студента, что позволяет судить об уровне подготовки и погружении в выбранную тематику. Список использованных источников размещается в следующем порядке: законодательные акты, постановления, нормативные документы; учебная литература в алфавитном порядке, затем средства периодической печати в алфавитном порядке; источники из сети Интернет.

#### **Методические указания по проведению практических занятий**

Практические занятия позволяют студентам привить практические навыки самостоятельной работы с научной литературой, получить опыт публичных выступлений. Это составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии студентов. Практические занятия способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем дисциплины и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы студентов. На практическом занятии студенты учатся грамотно формулировать проблему, свободно излагать свои мысли и суждения, вести полемику, убеждать, доказывать, опровергать, отстаивать свои убеждения. Все это способствует развитию профессиональных знаний, умений и навыков.

При подготовке к практическим занятиям студенты должны изучить и глубоко осмыслить лекционный материал по заданной проблеме, а также ознакомиться с литературой, рекомендованной преподавателем. Особую ценность имеют ответы, в которых теоретические рассуждения опираются на конкретные примеры практики.

**Устный опрос** требует от преподавателя определенной предварительной подготовки: тщательного отбора содержания, всестороннего продумывания вопросов, задач и примеров, которые будут предложены, применения методов активизации работы студентов, создания на занятии деловой и доброжелательной обстановки.

**Различают фронтальный, индивидуальный и комбинированный опрос.**

**Фронтальный опрос** проводится в форме беседы преподавателя с группой.

Он органически сочетается с повторением пройденного, являясь средством для закрепления знаний и умений. Преимущество фронтального опроса в том, что в активную умственную работу можно вовлечь всех студентов группы.

Для этого вопросы должны допускать краткую форму ответа, быть лаконичными, логически взаимосвязанными друг с другом, даны в такой последовательности, чтобы ответы студентов в совокупности могли раскрыть содержание раздела, темы.

С помощью фронтального опроса преподаватель имеет возможность проверить выполнение студентами домашнего задания, выяснить готовность группы к изучению нового материала, определить сформированность основных понятий, усвоение нового учебного материала.

**Индивидуальный опрос** предполагает обстоятельные, связные ответы студентов на вопрос, относящийся к изучаемому учебному материалу, поэтому он служит важным учебным средством развития речи, памяти, мышления студентов. Чтобы сделать проверку более глубокой, необходимо ставить перед студентами вопросы, требующие развернутого ответа.

Вопросы для индивидуального опроса должны быть четкими, конкретными, емкими, иметь прикладной характер, охватывать основной, ранее пройденный, материал программы.

Их содержание должно стимулировать студентов логически мыслить, сравнивать, анализировать, доказывать, подбирать убедительные примеры, устанавливать причинно-следственные связи, делать обоснованные выводы и этим способствовать объективному выявлению знаний студентов.

**Письменная проверка**, наряду с устной, является важнейшим методом контроля знаний, умений и навыков студентов. Однородность работ, выполняемых студентами, позволяет предъявлять ко всем одинаковые требования. Применение этого метода дает возможность в наиболее короткий срок одновременно проверить усвоение учебного материала всеми студентами группы, определить направления для индивидуальной работы с каждым.

Письменная проверка используется во всех видах контроля и осуществляется как в аудиторной, так и во внеаудиторной работе (выполнение домашних заданий).

## **8. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, рубежной аттестации и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

Рабочая программа предусматривает проведение практических и семинарских занятий, а также следующие виды работ: самостоятельную работу студентов по подготовке устных ответов, написанию рефератов, подготовку презентаций и обсуждений по темам дисциплины, решение задач.

Рабочая программа предполагает текущий, рубежный и промежуточный контроль знаний обучающихся.

*Текущий контроль* – это непрерывно осуществляемый мониторинг уровня освоения знаний и формирования умений и навыков в течение семестра. Текущий контроль знаний, умений и навыков студентов осуществляется в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию.

Формами текущего контроля могут быть опросы на практических и семинарских занятиях, а также короткие (например, до 15 мин.) задания, выполняемые студентами в начале занятия с целью проверки наличия знаний, необходимых для усвоения нового материала или в конце занятия для выяснения степени усвоения материала.

*Рубежный контроль* осуществляется по окончании изучения части материала в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала. В течение семестра проводится два таких контрольных мероприятия по графику.

*Промежуточный контроль* – итоговая оценка знаний студента, осуществляется по накопительной системе суммированием баллов, полученных в процессе текущего и рубежного контроля.

Форма промежуточного контроля – экзамен.

**Контрольные задания (демоверсии) для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

Критерии оценивания представлены в таблице 8.1.

### Методика формирования результирующей оценки

Таблица 8.1

Этап	Форма контроля	Критерии оценивания			
1. Текущий контроль (max 20 баллов за 1 модуль)					
		4 балла	3 балла	2 балла	0–1 баллов
	Посещение занятий (max 4 б.)	Студент посетил более 85% занятий	Студент посетил 71–85% занятий	Студент посетил 56–70% занятий	Студент посетил менее 56% занятий
		11–13 баллов	8–10 баллов	6–7 баллов	0–5 баллов
	Текущая работа в течение модуля (max 13б.)	Студент активно работает на занятиях, превосходно выполняет все задания преподавателя.	Студент активно работает на занятиях, хорошо выполняет задания преподавателя.	Студент недостаточно активно работает на занятиях, удовлетворительно выполняет задания преподавателя.	Студент недостаточно активно работает на занятиях, неудовлетворительно выполняет задания преподавателя.
		3 балла	2 балла	1 балл	0 баллов
	Доклад, презентация (max 3б.) / опорный конспект (max 3б.)	Тема полностью раскрыта. Превосходное владение материалом. Высокий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Превосходный стиль изложения.	Тема в основном раскрыта. Хорошее владение материалом. Средний уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Хороший стиль изложения.	Тема частично раскрыта. Удовлетворительное владение материалом. Низкий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Удовлетворительный стиль изложения.	Тема не раскрыта. Неудовлетворительное владение материалом. Недостаточный уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Неудовлетворительный стиль изложения.
2. Рубежный контроль (15б. за 1 модуль)					
		13–15 баллов	10–12 балл	8–9 баллов	0–7 баллов
	Контрольная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять

					знания и умения к выполнению конкретных заданий.
<b>3. Итоговый контроль по дисциплине</b>					
		26–30 баллов	20–25 балла	15–19 баллов	0–14 баллов
	Экзамен/зачет	Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	Дан полный ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Но допущены незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	Дан недостаточно полный ответ. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ и допущены грубые ошибки. Речь неграмотная. Уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.

Студенты, получившие в ходе текущего и рубежного контроля 50-70 баллов, автоматически получают «Зачет» или оценку «удовлетворительно». Для получения более высокого балла («хорошо» или «отлично») студент обязан явиться на экзамен и сдавать экзамен по шкале от 0-30 баллов в дополнение к накопленным за семестр баллам.

### **Критерии оценивания самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

#### *Оценочный лист защиты рефератов*

Наименование показателя	Выявленные недостатки и замечания	Количество баллов
<b>I. КАЧЕСТВО ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ (РЕФЕРАТА, ДОКЛАДА)</b>		
2. Грамотность изложения и качество оформления работы		1
3. Самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала, использование рекомендованной и справочной литературы		2
4. Обоснованность выводов		1
Общая оценка за выполнение НИР		4
<b>II. КАЧЕСТВО ДОКЛАДА</b>		
1. Соответствие содержания доклада содержанию работы		1
2. Выделение основной мысли исследования		1
3. Качество изложения материала		1
Общая оценка за доклад (реферат)		3
<b>III. ОТВЕТЫ НА ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО СОДЕРЖАНИЮ РАБОТЫ</b>		
Вопрос 1		1
Вопрос 2		1
Вопрос 3		1

Общая оценка за ответы на вопросы	3
ИТОГОВАЯ ОЦЕНКА ЗА ЗАЩИТУ	10

### Темы, рекомендуемые для написания докладов (ОПК-2, ПК-10)

1. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.
2. Роль и функции решений в процессе управления.
3. Типология и классификация управленческих решений.
4. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений **(ОПК -2)**.
5. Информационное обеспечение решений.
6. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения **(ОПК – 2)**.
7. Этические основы управленческого решения **(ОПК – 2)**.
8. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.
9. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческого решения **(ПК-10)**.
10. Технология разработки управленческих решений.
11. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.
12. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.
13. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
14. Современные методики расчета эффективности управленческих решений.
15. Особенности разработки управленческих решений в малых предприятиях.
16. Организация выполнения принятых решений.
17. Формы разработки и реализации УР.
18. Системный подход при разработке УР.
19. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
20. Методика построения сценариев при разработке управленческого решения **(ПК-10)**.
21. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения **(ПК-10)**.
22. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
23. Использование системы сетевого планирования при разработке управленческого решения.
24. Экспертные методы прогнозирования.
25. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений **(ОПК-2, ПК-10)**.

### Критерии оценки устного и/или письменного ответа на практическом занятии

Оценка	Критерий
5	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, полностью раскрыта в ответе тема, ответ структурирован, даны правильные аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется высокий уровень участия в дискуссии.
4	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, полностью раскрыта в ответе тема, даны правильные, аргументированные ответы на уточняющие вопросы, но имеются неточности, при этом ответ не структурирован и демонстрируется средний уровень участия в дискуссии.
3	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, но при полном раскрытии темы имеются неточности, даны правильные, но не аргументированные ответы на уточняющие вопросы, демонстрируется низкий уровень участия в дискуссии, ответ не структурирован, информация трудна для восприятия.
2	Содержание ответа соответствует освещаемому вопросу, но при полном раскрытии темы имеются неточности, демонстрируется слабое владение категориальным аппаратом, даны правильные, но не аргументированные ответы на уточняющие

	вопросы, участие в дискуссии отсутствует, ответ не структурирован, информация трудна для восприятия.
--	--

### **Примерные типовые вопросы для практических занятий (ОПК-2, ПК-10)**

#### **(ПК-10) Тема. Условия и факторы качества управленческих решений**

1. Качество решения как совокупность, сочетание и согласование его свойств.
2. Факторы, влияющие на качество управленческого решения.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

#### **Тема. Методология процесса разработки управленческих решений**

1. Этапы и организация процесса разработки решений.
2. Модель рационального процесса разработки управленческого решения.
3. Критерии и ограничения при принятии управленческого решения.

#### **Тема. Целевая ориентация управленческих решений**

1. Разработка системы целей организации.
2. Характеристики целеполагания в управленческой деятельности. Виды и свойства целей.
3. Приоритеты целей при разработке и реализации управленческих решений.

#### **(ОПК-2) Тема. Управленческие решения и ответственность**

1. История возникновения социальной ответственности в обществе
2. Основные виды ответственности.
3. Сущность технологических и гуманитарных видов ответственности.

## **8.2. Оценочные средства для проведения рубежной аттестации**

### *Примеры тестовых заданий для проведения рубежной аттестации (ОПК-2, ПК-10)*

#### **(ОПК2) Управленческое решение по Р.А.Фатхутдинову:**

результат мыслительной деятельности человека  
директивный акт, организующий, стимулирующий совместную деятельность коллектива  
идеально предложенное действие для достижения цели

#### **(ОПК 2) Социальные решения направлены на:**

реорганизацию, упорядочение структуры предприятия  
создание инфраструктуры  
развитие персонала организации

#### **(ОПК 2) Существуют следующие виды ответственности:**

административная, уголовная, социальная;  
плановая, экономическая;  
единоличная и коллегиальная

#### **(ПК 10) Метод оптимизации решений**

выбор метода ценообразования  
определение точки безубыточности  
проведение рекламной акции

**(ПК 10) Правило максима означает:**  
 максимизацию максимума доходов;  
 минимизацию максимума возможных потерь;  
 ограничение неблагоприятных воздействий

**(ПК 10) Управление рисками предполагает:**  
 перевод риска на страховую компанию;  
 включение величины риска в стоимость изделия;  
 перевод риска на компанию конкурента

### 8.3. Оценочные средства для провеения промежуточной аттестации

#### *Критерии оценивания ответа студента на экзамене*

Характеристика ответа	Баллы
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. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента.	46-50
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа.	41-45
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя.	36-40
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1–2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.	31-35
Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	26-30
Дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, теорий, явлений, вследствие непонимания	21-25

студентом их существенных и несущественных признаков и связей. В ответе отсутствуют выводы. Умение раскрыть конкретные проявления обобщенных знаний не показано. Речевое оформление требует поправок, коррекции.	
Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения. Речь неграмотная. Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.	1-20
Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины.	0

Экзамен проводится в устной форме.

### Вопросы к экзамену по дисциплине (ОПК-2, 1-19, ПК-10, 20-40)

1. **Классификация управленческих решений (ОПК 2)**
2. Управленческие решения, основанные на интуиции
3. Управленческие решения, основанные на знаниях, суждении
4. Условия и факторы качества управленческих решений
5. Подходы к принятию УР. Содержание административного, системного подходов
6. Подходы к принятию УР. Интеграционный, комплексный подходы
7. Подходы к принятию УР. Оптимизационный, функциональный подходы
8. Подходы к принятию УР. Ситуационный, поведенческий подходы
9. Подходы к принятию УР. Процессный, воспроизводственный подходы
10. Подходы к принятию УР. Динамический, маркетинговый подходы
11. Методы инновационного поиска
12. Этапы принятия УР. Признание необходимости принятия решения
13. Этапы принятия УР. Выработка решения
14. Этапы принятия УР. Организация выполнения решения.
15. Критерии эффективного решения
16. Разработка альтернативных вариантов
17. История возникновения социальной ответственности в обществе
18. Основные виды ответственности
19. Сущность технологических и гуманитарных видов ответственности
20. **Оценка всех альтернатив и выбор одной из них (на примере вуза) (ПК 10)**
21. Понятие качества УР. Показатели, применяемые для оценки качества УР
22. Методы оценки альтернативных вариантов УР
23. Условия неопределенности и риска
24. Неопределенность как явление и процесс (Ф. Найт)
25. Основные виды неопределенности
26. Оценка неопределенности
27. Условия риска по А. Пужаеву
28. Условия неопределенности по А. Пужаеву
29. Виды рисков. Имущественные, транспортные риски
30. Виды рисков. Природно естественные, политические риски
31. Классификация рисков по сфере возникновения
32. Классификация рисков. Статистические, динамические риски
33. Эмпирическая шкала рисков по Лапуста М.
34. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности. Правило максимакса (П. Лаплас)
35. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности. Правило максимина (А. Вальд)
36. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности. Правило



минимакса (Л. Сэвидж)

37. Методы управления рисками
38. Контроль реализации управленческих решений
39. Этапы осуществления контроля.
40. Характеристики эффективного контроля

Экзамен проводится в устной форме

**Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

<b>Уровень сформированности компетенций</b>			
<b>«Минимальный уровень не достигнут» (менее 50 баллов)</b> Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы.	<b>«Минимальный уровень»(50-70баллов)</b> Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.	<b>«Средний уровень» (71-85 баллов)</b> Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.	<b>«Высокий уровень»(86-100 баллов)</b> Компетенции сформированы. Знания твердые, аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка
<b>Описание критериев оценивания</b>			
Обучающийся демонстрирует: -существенные пробелы в знаниях учебного материала; -допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы; - недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины;	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала. -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития;	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий;

вопросов в рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины; - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкую степень контактности.	- умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	- правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины; - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам. Возможны незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на	-способность устанавливать и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
<b>Оценка</b> «неудовлетворительно» / не зачтено	<b>Оценка</b> «удовлетворительно» / «зачтено»	<b>Оценка</b> «хорошо» / «зачтено»	<b>Оценка</b> «отлично» / «зачтено»

## 9. Учебно – методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература:

1. *Зуб, А.Т.* Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов/ А.Т.Зуб.— 2-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2020.— 332с.— (Высшее образование).— ISBN978-5-534-06006-5. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/450251> (дата обращения: 13.09.2020).
2. *Мкртычян, Г.А.* Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов/ Г.А.Мкртычян, Н.Г.Шубнякова.— Москва: Издательство Юрайт, 2020.— 140с.— (Высшее образование).— ISBN978-5-534-13827-6. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/466936> (дата обращения: 13.09.2020).

### Дополнительная литература:

1. *Карпов, А.В.* Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие для вузов/ А.В.Карпов. — 2-е изд., испр. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2018. — 155с.— (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10035-8. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/453131>.
2. *Методы оптимизации. Задачник:* учебное пособие для бакалавриата и магистратуры/ В.В.Токарев, А.В.Соколов, Л.Г.Егорова, П.А.Мышкис.— Москва: Издательство Юрайт,

2016.— 292с.— (Бакалавр и магистр. Академический курс).— ISBN978-5-534-10417-2. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL:<https://urait.ru/bcode/429999>.

3. Романова, М.М. Менеджмент предприятия и организации: учебно-методический комплекс / М.М. Романова. - М.: Евразийский открытый институт, 2016. - 285 с. - ISBN 978-5-374-00006-1; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90372>

4. Мхитарян, С.В. Бизнес-аналитика в менеджменте: практикум / С.В. Мхитарян. - М.: Евразийский открытый институт, 2016. - 72 с. - ISBN 978-5-374-00464-9; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=90808>

5. П Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов.— Москва: Издательство Юрайт, 2017.— 335с.— (Бакалавр. Академический курс).— ISBN978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/400014>.

6. Практикум по теории управления : учебное пособие / под ред. В.Н. Парахина. - 2-е изд., доп. - М.: Финансы и статистика, 2017. - 306 с. - ISBN 978-5-279-02984-6; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=226132>

7. Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. - М.; Берлин: Директ-Медиа, 2017. - 67 с.: ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3904-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>

## **Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, электронные образовательные ресурсы**

### **Интернет-ресурсы:**

1. Справочно-правовая система (<http://www.consultant.ru>)
2. Справочно-правовая система ГАРАНТ ( <http://www.aero.garant.ru>)
3. Портал «Нормативные правовые акты в Российской Федерации» (<http://pravo.minjust.ru/>)
4. Сайт Министерства экономического развития РСО-А - <http://alania.gov.ru/vlast/minec>
5. Университетская библиотека ONLINE (<http://www.biblioclub.ru>) содержит более 20 000 изданий основной и дополнительной учебной литературы, входящей в циклы дисциплин.
6. Научная электронная библиотека ELibrary (<http://www.elibrary.ru/>) - крупнейшая российская информационная база, содержит полные тексты более 14 млн. научных статей и публикаций. На платформе eLIBRARY.RU доступны электронные версии более 2500 российских научных журналов, в том числе, более 1300 журналов в открытом доступе.
7. Официальные издания органов государственной власти РФ (UDB-GOV)<https://dlib.eastview.com/browse/udb/5>
8. Универсальная база данных East View, Логин: Khetagurov; Пароль: Khetagurov(<https://dlib.eastview.com>)
9. ЭБС «Юрайт» — образовательная среда, включающая виртуальный читальный зал учебников и учебных пособий от авторов из ведущих вузов России по всем направлениям и специальностям(<https://www.biblio-online.ru/bcode/433076>)
10. Единая информационная система Университета(<https://portal.nosu.ru/>)

## **10. Материально-техническое оснащение дисциплины**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа (г. Владикавказ, ул. Ватутина, 44-46, учебный корпус № 7 (УК № 7)): ауд. 303: преподавательский стол; стул; столы обучающихся; стулья; кафедра; классная доска, демонстрационное оборудование -

мультимедийный комплекс (проектор, экран), ноутбук, колонки, программное обеспечение: Windows 8.1 Professional; OfficeStandard 2010; Антивирусное программное обеспечение Kasperksy Total Security; Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»; Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»; КонсультантПлюс; Гарант; Moodle, Cisco Webex; учебно-наглядные пособия.

Учебные аудитории для занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации (г. Владикавказ, ул. Ватутина, 44-46, учебный корпус № 7 (УК № 7)): **ауд. 303:** преподавательский стол; стул; столы обучающихся; стулья; кафедра; классная доска, мультимедийный комплекс (проектор, экран), ноутбук, колонки, программное обеспечение: Windows 8.1 Professional; OfficeStandard 2010; Антивирусное программное обеспечение Kasperksy Security Cloud; Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ»; Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний»; Консультант плюс; Гарант; Moodle.

Лаборатории-компьютерные классы для проведения тестирования (г. Владикавказ, ул. Ватутина, 44-46, учебный корпус № 7 (УК № 7)) **ауд. 311, 315:** преподавательский стол, преподавательский стул, столы обучающихся, стулья, классная доска, мультимедийный комплекс (проектор, экран), колонки, ПК преподавателя, ПК обучающихся, программное обеспечение: Windows 7 Professional; OfficeStandard 2016; WinRar; MicrosoftVisio 10; MicrosoftVisualstudio; KasperskySecurityCloud; КонсультантПлюс, Гарант, Программа для ЭВМ «Банк вопросов для контроля знаний», Система поиска текстовых заимствований «Антиплагиат.ВУЗ».

Помещения для самостоятельной работы (г. Владикавказ, Церетели/Ватутина, д. 16/19, учебный корпус № 6 (УК № 6)): библиотека, в том числе читальный зал: столы, стулья, компьютеры (в т.ч. с выходом в интернет, доступом в ЭИОС), программное обеспечение: Adobe flash player 31; Adobe reader 10; Java 6.0; K-Lite Codec Pack; Winrar; Microsoft Office 10; Microsoft Visio 10; Microsoft Visual studio; Консультант плюс; Moodle.

## **12. Лист обновления/актуализации**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2022-2023 учебном году на заседании кафедры менеджмента, маркетинга и туризма от «14» апреля 2022 г. протокол №5.

Программа одобрена на заседании Совета факультета экономики и управления от «20» апреля 2022г. протокол № 8.