

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ИЖЕВСКАЯ ГОСУДАРСТВЕННАЯ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННАЯ АКАДЕМИЯ»



УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе:

/П.Б. Акмаров/

20 03 20 18 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

**Направление подготовки:**

«Государственное и муниципальное управление»

**Квалификация выпускника:** магистр

**Форма обучения** - очная, заочная, очно-заочная

Ижевск 2018

## Оглавление

- 1 Наименование дисциплины (модуля)
    - 1.1 Цели и задачи дисциплины
  - 2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
  - 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы
  - 4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
  - 5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий
    - 5.1 Содержание дисциплины
      - 5.1.1 Структура дисциплины (очная и очно-заочная форма обучения)
      - 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)
      - 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций
      - 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)
    - 5.2 Содержание практических и семинарских занятий
      - 5.2.1 Практические занятия
    - 5.3 Образовательные технологии
  - 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
    - 6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля
      - 6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная и очно-заочная форма обучения)
      - 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)
    - 6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы
  - 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)
  - 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
    - 8.1 Основная литература
    - 8.2 Дополнительная литература
  - 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)
  - 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
  - 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
  - 12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
- Приложение 1  
Лист регистрации изменений

# 1 Наименование дисциплины (модуля)

## «Разработка и принятие управленческих решений»

### 1.1 Цели и задачи дисциплины

Основная цель дисциплины - знакомство с теорией и практикой принятия решений как в условиях полной информации, так и в условиях неопределенности и риска, чтобы подготовить руководителя, умеющего разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать выбор решения, исходя из критериев социально-экономической эффективности и экологической безопасности; формирование навыков для работы в органах государственного и муниципального управления в условиях перехода от централизованного управления экономикой к регулируемым рыночным отношениям.

Задачи дисциплины:

- Ознакомление с основными научными дисциплинами, посвященными вопросам принятия решений;
- Получение представления о типах управленческих решений;
- Получение представления об условиях и факторах качества управленческих решений;
- Получение представления о моделях, методологии и организации процесса разработки управленческого решения;
- Получение представления о целевой ориентации управленческих решений;
- Осмысление параметров эффективности решений;
- Осмысление процедур контроля реализации управленческих решений;
- Осмысление ответственности за управленческие решения;
- Изучить основные этапы процесса принятия решения;
- Получить понимание условий неопределенности и риска;
- Узнать приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- Научиться разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений;
- Научиться обосновывать выбор оптимального решения;
- Освоить системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений;
- Овладеть применением различных моделей разработки управленческого решения;
- Овладеть технологиями анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;
- Овладеть методами анализа альтернатив действий.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен овладеть основными требованиями, характеризующими профессиональную деятельность магистров.

Область профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, включает:

- государственное и муниципальное управление;
- управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях;
- управление в социальной сфере;
- управление в некоммерческих организациях и иных организациях на должностях по связям с государственными органами и гражданами.

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших программу магистратуры, являются органы государственной власти РФ, органы государственной власти субъектов РФ, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации и международные органы управления, иные организации, подразделения по связям с государственными и муниципальными органами и гражданами.

Виды профессиональной деятельности, к которым готовятся выпускники, освоившие программу магистратуры:

- организационно-управленческая;
- административно-технологическая;
- консультационная и информационно-аналитическая;
- проектная;
- научно-исследовательская и педагогическая.

При разработке и реализации программы магистратуры организация ориентируется на конкретный вид профессиональной деятельности, к которому готовится магистр, исходя из потребностей рынка труда, научно-исследовательских и материально-технических ресурсов организации.

Выпускник, освоивший программу магистратуры, в соответствии с видом профессиональной деятельности, на который ориентирована программа магистратуры, готов решать следующие **профессиональные задачи**:

**- организационно-управленческая деятельность:**

осуществление стратегического управления в интересах общества и государства, включая постановку общественно значимых целей, формирование условий их достижения, организацию работы для максимально возможных результатов;

- анализ состояния экономики отраслей бюджетного сектора, отдельных организаций, определение экономических последствий подготавливаемых или принятых решений;

- проведение кадровой политики и кадрового аудита, формирование коллектива и организацию коллективной работы, умение максимально использовать кадровый потенциал, мотивируя и развивая кадры с целью обеспечения наибольшей результативности их труда;

- улучшение деятельности сотрудников организации на примере личного примера, умения обучаться и совершенствовать работу с учетом опыта и новых идей, проявления лидерских качеств, умения принимать взвешенные решения, убеждать в целесообразности этих решений и воплощать решения в жизнь, оценивать последствия исполнения решений;

- организация взаимодействия с внешней средой (другими государственными и муниципальными органами, организациями, гражданами);

**административно-технологическая деятельность:**

- применение законодательства, нормативно-правовых процедур в административной деятельности, в том числе подготовка проектов нормативно-правовых актов, их технико-экономическое обоснование;

- оптимизация деловых процессов, ведение документооборота и деловой переписки с гражданами и внешними организациями, в том числе на иностранном языке;

**консультационная и информационно-аналитическая деятельность:**

- консультирование государственных, некоммерческих и хозяйственных организаций;

- формирование баз данных, оценка их полноты и качества, применение этих данных для экспертной оценки реальных управленческих ситуаций;

- разработка административных регламентов, проектов должностных регламентов государственных и муниципальных служащих, должностных обязанностей сотрудников организаций;

**проектная деятельность:**

- составление прогнозов развития организаций, учреждений и отдельных отраслей и предприятий;

- разработка программ социально-экономического развития федерального, регионального и местного уровня;

- обоснование и анализ исполнения социальных и экономических программ с использованием методов проектного анализа;

- разработка технико-экономического обоснования и определение вероятной эффективности инвестиционных проектов, в том числе и в социальной сфере;

**научно-исследовательская и педагогическая деятельность:**

- участие в научно-исследовательских работах по проблемам государственного и муниципального управления, подготовка обзоров и аналитических исследований по отдельным темам направления подготовки;

- подготовка и апробация отдельных образовательных программ и курсов, представление результатов исследований для других специалистов.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и реализации их на практике (ПК-5);

- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);

- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать основные дисциплины, связанные с принятием решений; основные категории и понятия теории принятия решений; классификацию и типы управленческих решений; условия и критерии качества управленческих решений; модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения в ГМУ; целевую ориентацию управленческих решений в ГМУ; эффективность решений в ГМУ; контроль реализации управленческих решений в ГМУ; ответственность за управленческие решения в ГМУ; основные этапы процесса принятия решения в сфере ГМУ; условия неопределенности и риска в ГМУ; приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в ГМУ; методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей; алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений

Уметь определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления; пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления; разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений в ГМУ; обосновывать выбор оптимального решения в ГМУ; применять системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений в ГМУ; анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления; отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений в ГМУ; пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления; исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи; разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения

Владеть навыками работы с информационными правовыми системами; - навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками; методами,

способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач; опытом применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в ГМУ; методами анализа альтернатив действий в ГМУ; методами применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений в ГМУ; методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений в ГМУ; методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений

### 3.1 Перечень общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-2	владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях;	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные дисциплины, связанные с принятием решений;</li> <li>- основные категории и понятия теории принятия решений;</li> <li>- классификацию и типы управленческих решений;</li> <li>- условия и критерии качества управленческих решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения;</li> <li>- обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления;</li> <li>- пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками работы с информационными правовыми системами;</li> <li>- навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками;</li> <li>- методами, способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач.</li> </ul>
ПК-5	владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и реализации их на практике	<ul style="list-style-type: none"> <li>- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения в ГМУ;</li> <li>- целевую ориентацию управленческих решений в ГМУ;</li> <li>- эффективность решений в ГМУ;</li> <li>- контроль реализации управленческих решений в ГМУ;</li> <li>- ответственность за управленческие решения в ГМУ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений в ГМУ;</li> <li>- обосновывать выбор оптимального решения в ГМУ;</li> <li>- применять системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений в ГМУ;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- опытом применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ;</li> <li>- методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в ГМУ;</li> <li>- методами анализа альтернатив действий в ГМУ.</li> </ul>
ПК-7	способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы процесса принятия решения в сфере ГМУ;</li> <li>- условия неопределенности и риска в ГМУ;</li> <li>- приемы разработки и выбора управленческих ре-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления;</li> <li>- отслеживать и предупреждать негативные последствия при-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия</li> </ul>

		шений в условиях неопределенности и риска в ГМУ	нятых решений в ГМУ; - пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;	управленческих решений в ГМУ; - методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений в ГМУ.
ПК-15	способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации	-методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей -алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений	-исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи -разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения	-методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений

### 3 Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

#### «Разработка и принятие управленческих решений»

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» включена в вариативную часть дисциплин.

В ходе изучения дисциплины большое внимание уделяется аспектам, связанным с методологическими особенностями дисциплины, которые носят собирательный, междисциплинарный и прикладной характер.

Эти особенности заключаются в следующем:

во-первых, основой дисциплины является современная теория и практика принятия решений (понятийный аппарат, методология);

во-вторых, дисциплина использует категории, понятия и методы других отраслей знаний и учебных дисциплин (история и методология экономической науки, система государственного и муниципального управления и др.);

в-третьих, изложение дисциплины базируется на нормативных документах и обширной информационной базе.

Организация изучения дисциплины предусматривает чтение лекций, проведение практических занятий, самостоятельную работу студентов по темам дисциплины, экзамен.

«Разработка и принятие управленческих решений» как учебная дисциплина в системе подготовки магистров менеджеров связана с дисциплинами учебного плана:

в теоретико-методологическом направлении – с «Методы исследований в менеджменте», «Разработка стратегических управленческих решений», «Мониторинг социально-экономического развития территорий»,

в направлении, обеспечивающем изучение информационное обеспечение экономических явлений и процессов – с «Планирование, прогнозирование и программирование социально-экономического развития территории »,

в направлении, обеспечивающим связь и взаимосвязь экономических процессов в экономике региона - с «Качество и эффективность государственного и муниципального управления», «Технологии государственного и муниципального управления».

### 3.1 Содержательно-логические связи дисциплины (модуля)

#### Разработка и принятие управленческих решений

Содержательно-логические связи	
коды и название учебных дисциплин (модулей), практик	
на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой
Система государственного и муниципального управления Методы исследований в менеджменте Мониторинг социально-экономического развития территорий Региональная экономика и региональное управление Разработка стратегических управленческих решений	Качество и эффективность государственного и муниципального управления Технологии государственного и муниципального управления Управление социальной сферой Планирование, прогнозирование и программирование социально-экономического развития территории Научно-исследовательская работа Производственная и преддипломная практики Выпускная квалификационная работа

**4 Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость составляет 4 зач.ед. (144 часа). Из них 26 часов – аудиторная работа, 82 часов – самостоятельная (внеаудиторная), экзамен (3 семестр).

Вид учебной работы, часов	Очная (очно-заочная) форма обучения	Заочная форма обучения
	Семестр	
	3	2
1.Аудиторная работа, всего:	26	14
Лекции	6	4
Практические занятия	20	10
2.Самостоятельная работа студентов (СРС):	82	121
-рефераты		
- контрольная работа		10



-самоподготовка (самостоятельное изучение разделов, проработка и повторение лекционного материала, учебников и учебно-методических пособий, подготовка к практическим занятиям и пр.)	82	111
Промежуточная аттестация: экзамен	36	9
Общая трудоемкость дисциплины	144	144

## 5 Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

### 5.1 Структура дисциплины

#### 5.1.1 Структура дисциплины (очная и очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Семестр	Недели семестра	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам) КРС
				всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	семинары	СРС	
<b>1</b>	3		<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>	<b>50</b>	<b>2</b>	<b>8</b>			<b>40</b>	-
1	3	1,3	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	13	1	2			10	Устный опрос по теме лекции
2	3	5	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	11	1	-			10	Устный опрос по теме лекции
3	3	7	Процесс разработки управленческого решения	12	-	2			10	Проверка конспекта
4	3	9	Формирование решения	14	-	4			10	Проверка конспекта
<b>5</b>	3		<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска.</b>	<b>58</b>	<b>4</b>	<b>12</b>			<b>42</b>	
6	3	11	Принятие решения в условиях полной определенности	19	1	4			14	Устный опрос по теме лекции
7	3	13	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	20	2	4			14	Устный опрос по теме лекции Устный опрос по теме лекции
8	3	15	Реализация решения	19	1	4			14	Устный опрос по теме лекции Устный опрос по теме лекции
			<b>Экзамен</b>	<b>36</b>					<b>36</b>	Экзамен
<b>Итого</b>				<b>144</b>	<b>6</b>	<b>20</b>			<b>118</b>	

### 5.1.2 Структура дисциплины (заочная форма обучения)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)						Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); -промежуточной аттестации (по семестрам) КРС
		всего	лекция	практические занятия	лаб. занятия	семинары	СРС	
<b>1</b>	<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>	<b>63</b>	<b>2</b>	<b>4</b>			<b>57</b>	-
1	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	16	1	2			13	Устный опрос по теме лекции
2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	16	1	-			15	Устный опрос по теме лекции
3	Процесс разработки управленческого решения	16	-	2			14	Проверка конспекта
4	Формирование решения	16	-	-			16	Проверка конспекта
<b>5</b>	<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска.</b>	<b>61</b>	<b>2</b>	<b>6</b>			<b>53</b>	
6	Принятие решения в условиях полной определенности	20,5	0,5	2			18	Устный опрос по теме лекции
7	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	21	1	2			18	Устный опрос по теме лекции Устный опрос по теме лекции
8	Реализация решения	20,5	0,5	2			17	Устный опрос по теме лекции Устный опрос по теме лекции
	<b>Контрольная работа</b>	10					<b>10</b>	Проверка к/р
	<b>Экзамен</b>	9					<b>9</b>	Экзамен по билетам
<b>Итого</b>		<b>144</b>	<b>4</b>	<b>10</b>			<b>130</b>	

### 5.1.3 Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Кол-во часов		Компетенции (вместо цифр – шифр и номер компетенции из ФГОС ВО)				
	Очно и очно-заочно	заочно	ПК-2	ПК-5	ПК-7	ПК-15	общее количество компетенций
<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>	<b>50</b>	<b>63</b>	+	+	+	+	<b>4</b>
Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	13	16	+	+	+	+	<b>4</b>
Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	11	16	+	+	+	+	<b>4</b>
Процесс разработки управленческого реше-	12	16	+	+	+	+	<b>4</b>

ния							
Формирование решения	14	16	+	+	+	+	4
<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска</b>	<b>58</b>	<b>61</b>	+	+	+	+	<b>4</b>
Принятие решения в условиях полной определенности	19	20,5	+	+	+	+	4
Принятие решения в условиях неопределенности и риска	20	21	+	+	+	+	4
Реализация решения	19	20,5	+	+	+	+	4
Выполнение контрольной работы	-	10	+	+	+	+	4
Экзамен	36	9	+	+	+	+	4
Итого	144	144					4

#### 5.1.4 Содержание разделов дисциплины (модуля)

№	Название раздела	Содержание раздела в дидактических единицах
<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>		
1	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	Основные направления развития исследований процесса разработки управленческих решений в к. XX - нач. XXI в.в. Функции управления и принятие решения как процесс, объединяющий функции управления. Узкое и расширенное определение понятия «решение». Особенности решений принимаемых в технических системах – ограниченность множества решений и предопределенность исходов решений. Решения принимаемых в биологических системах. Специфика принятия решений в социальных системах. Определение понятия «управленческое решение». Направления управленческих решений – стратегическое планирование, управление управленческой деятельностью, управление человеческими ресурсами, управление производственной и обслуживающей деятельностью, формирование системы управления организацией, коммуникация с внешней средой. Экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческих решений (УР). Требования к УР и условия их достижения.
2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	Основные понятия системного подхода: система, структура системы, вход системы, содержание системы, энергия системы, вещество системы, организация управления, аппарат сравнения, отношения в системе, построение, функционирование системы, развитие системы, поведение системы, цель системы, выход системы, внешняя среда системы, обратная связь, процесс в системе. Структура системы управления: целевая подсистема, обеспечивающая подсистема, управляемая подсистема, управляющая подсистема и РУР как ее элемент. Свойства системы. Основные понятия ситуационного анализа: ситуация, направление, эталонная ситуация, эксперты разных уровней, профильные проблемы, оценочная система, индекс. Основное содержание этапов ситуационного анализа. Процессный подход и варианты понимания процессов в управлении: процессы опережающего управления и цикл функций управления. Общие сведения о логическом, глобальном, структурном, стандартизационном, нормативном, инновационном, интеграционном и комплексном подходах. Возможности совмещения различных научных подходов при РУР.
3	Процесс разработки управленческого решения	Основные понятия описания задачи РУР: цель, проблема, проблемная ситуация, процесс РУР, предпочтение, критерий выбора, принцип согласования, допустимое (приемлемое) решение, эффективность решения, оптимальное решение. Элементы содержания задачи РУР: содержательное описание проблемной ситуации, время для принятия решения, ресурсы, необходимые для принятия решения, множество альтернативных ситуаций, доопределяющих проблемную ситуацию, множество целей, множество ограничений, множество альтернативных вариантов решения, функция предпочтения, критерий выбора оптимального решения, функция группового предпочтения, принцип согласования индивидуальных предпочтений. Задачи принятия решения для индивидуального и группового ЛПР. Действия, осуществляемые руководителю и аппарата управления при организации разработки УР. Процедуры согласования УР. Процедуры

		<p>принятия УР. Процедуры утверждения УР. Процедуры организации выполнения УР. Общие сведения о социальных и психологических методах при разработке и реализации УР.</p> <p>Сущность процесса РУР с технологической и информационной точек зрения. Этап постановки задачи РУР и процедуры, осуществляемые на этом этапе – выявление и описание проблемной ситуации, определение времени и ресурсов, необходимых для принятия решения. Этап формирования решения и его процедуры – анализ проблемной ситуации, формирование множества гипотетических ситуаций, формирование множества целей, определение ограничений, генерация решений, измерение предпочтений решений. Этап выбора решений и процедуры данного этапа – определение множества допустимых решений, формирование критериев выбора решений, определение эффективных решений, определение оптимального (наилучшего) решения. Этап принятия, реализации решения и анализа результата и его процедуры – принятие решения ЛПР, разработка плана действий, контроль реализации плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий. Схема процесса РУР. Сравнение различных вариантов понимания этапов и процедур процесса РУР. Процесс принятия решений в системе государственного управления. Роль конкуренции в процессе принятия решений.</p>
4	Формирование решения	<p><u>Анализ проблемной ситуации</u></p> <p>Понятие «проблема». Осознание и определение проблемы. Контроль проблемы и диагностика проблемы. Содержание диагностики проблемы. Определение существования проблемы. Надуманная проблема. Компетентность руководителя в решении проблем. Определение времени на РУР. График зависимости качества и надежности решения от времени на РУР. Определение новизны проблемной ситуации. Эталонные ситуации. Действия в случае отличия проблемной ситуации от эталонной. Определение взаимосвязи данной проблемы с другими проблемами. Определение степени полноты и достоверности информации о проблемной ситуации. Классы задач в зависимости от степени полноты и достоверности информации – принятие решения в условиях полной и достоверной информации, принятие решения в условиях вероятностной определенности информации, принятие решения в условиях неопределенности. Определение возможности разрешения проблемы</p> <p>Установление причин возникновения проблемной ситуации – причинно-следственный анализ (ПСА). Соотношение понятий «причина», «симптом», «следствие». Сущность ПСА. Условия проведения ПСА. Элементы описания проблемы: опознание, локализация, время, масштаб. Действия, осуществляемые при стандартной процедуре ПСА – формулирование проблемы, описание проблемы, выявление различий, выявление изменений, выявление вероятных причин и их проверка, подтверждение наиболее вероятной причины.</p> <p><u>Целевая ориентация управленческих решений</u></p> <p>Определение понятия «цель». Требования к целям. Официальные цели, оперативные цели, операционные цели. Стабилизационные цели. Дерево целей деятельности организации. Взаимно нейтральные, кооперирующиеся или конкурирующие цели Причины необходимости формирования множества целей разрешения проблемы. Взаимосвязь и взаимозаменяемость целей и ограничений.</p> <p><u>Общая характеристика целевых технологий РУР.</u> Особенности инициативно-целевой технологии. Основные условия использования инициативно-целевой технологии. Характеристика программно-целевой технологии, ограничения по ее применению и результаты ее применения. Регламентная технология: элементы, условия и результаты применения. Рекомендуемые варианты структуры организационных отношений для разных видов целевых технологий. Основные условия использования целевых технологий.</p> <p>Специфика процессорной технологии «управление по результатам» и условия ее применения. Характеристика и условия применения технологии «управление на базе потребностей и интересов» и действия по ее реализации. Особенности технологии «управление путем постоянных проверок и указаний». Основные черты и условия применения технологии</p>

		<p>«управление в исключительных случаях». Специфика и ограничения по использованию технологии «управление на базе «искусственного интеллекта». Отличительные особенности технологии «управление на базе активизации деятельности персонала» по сравнению с технологией «управление на базе потребностей и интересов».</p> <p><u>Измерения при формировании решений</u>  Элементы измерения: объекты, процедура, показатели (критерии). Виды отношений между объектами, учитываемые при измерении: эквивалентности, строгого порядка и нестрого порядка. Качественные шкалы измерений – шкала наименований, шкала порядка – и использование их в управлении. Количественные шкалы измерений – шкала (равных) интервалов, шкала отношений, шкала разностей, абсолютная шкала. Рекомендации по использованию различных шкал при РУР. Варианты преобразования качественной шкалы в количественную: вербально-числовые шкалы.</p> <p>Необходимость субъективных измерений в процессе РУР. Ранжирование как вид субъективных измерений. Разновидности ранжирования. Достоинства и недостатки ранжирования. Техника применения метода парных сравнений. Разновидности метода парных сравнений. Использование метода парных сравнений для ранжирования. Методика групповой экспертизы на основе парных сравнений. Непосредственная оценка как метод субъективных измерений. Балльная оценка и балльные шкалы. Метод экспертной оценки. Общая характеристика метода последовательного сравнения и технология его реализации. Модификации последовательного сравнения. Измерение важности целей в порядковой шкале. Методика расчета коэффициента относительной важности целей на основе метода парных сравнений. Измерение предпочтений решений. Возможности получения интегральной оценки эффективности решений. Пути преодоления неопределенности в оценке последствий решений.</p> <p><u>Тема</u> Формирование множества возможных решений  Рабочие правила формирования множества решений. Блок-схема из решающих блоков как средство систематизации альтернатив решения: условия применения, методика создания, возможности проверки полученного множества решений на полноту. Общие правила построения дерева решений. Разновидности дерева решений. Проверка множества решений, полученных с помощью дерева решений, на полноту. Морфологический метод (метод Цвикки): условия применения, методика применения, возможности. Использование средств комбинаторики для формирования множества решений и проверки его на полноту. Виды множеств решений: бинарное решение, стандартное, многовариантное, инновационное и их особенности.</p>
<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска</b>		
5	Принятие решения в условиях полной определенности	<p>Условия использования модели задачи принятия решения в условиях полной определенности. Простейшая модель задачи принятия решения в условиях полной определенности. Этапы решения задач организационного управления с помощью математических моделей. Содержание понятий «исследование операций» и «математическое программирование». Математическая формализация задачи линейного программирования. Общий вид задачи линейного программирования. Классы управленческих задач, решаемых с помощью линейного программирования. Допустимый и оптимальный план. Решение задачи линейного программирования в общем виде. Фиктивные переменные – остаточные и избыточные.</p> <p>Задача линейного программирования и ее разновидности  Алгоритм графического решения задачи линейного программирования. Основная теорема линейного программирования. Несовместная и неограниченная задачи линейного программирования. Содержание симплекс-метода. Возможности решения задач линейного программирования с помощью надстройки «Поиск решения» MS Excel. Смысл оценки оптимального решения. Анализ воздействия изменения количества лимитирующего</p>

		<p>ресурса. Теневые цены ресурсов. Оценка воздействия на оптимальное решение изменения количества нелимитирующего ресурса. Воздействие на решение изменений коэффициентов целевой функции. Использование «Отчета об устойчивости» MS Excel.</p> <p>Прямая и двойственная задачи линейного программирования и их экономический смысл. Транспортная задача. Возможности решения транспортной задачи методами линейного программирования. Модификации транспортной задачи – несбалансированная задача, задача с недопустимыми перевозками, вырожденная задача. Методы поиска допустимого плана распределения продукта – северо-западного угла, минимального элемента, Вогеля. Опорный план распределения. Проверка опорного плана на оптимальность методом потенциалов. Способы определения оптимального плана перевозок. Анализ чувствительности полученного оптимального плана. Возможности решения транспортной задачи с помощью MS Excel.</p> <p><u>Нелинейное, целочисленное, динамическое программирование</u></p> <p>Особенности задачи о назначениях и ее разновидности – максимизация целевой функции, недопустимые назначения, несбалансированность. Венгерский метод решения задачи о назначениях. Причины использования специальных алгоритмов решения задач дискретного программирования. Классы задач, требующих дискретного программирования – задачи с неделимостью, экстремальные комбинаторные задачи и задачи с разрывными целевыми функциями. Обзор методов решения задач дискретного программирования. Общая схема методов динамического программирования. Классы задач, требующие динамического программирования. Причины необходимости перехода от линейного к нелинейному программированию. Особенности задач нелинейного программирования. Выпуклое программирование. Общая характеристика методов решения задач выпуклого программирования.</p>
6	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	<p>Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Социальное и экономическое понимание риска. Виды риска и их краткая характеристика: чистые риски – природно-естественные, экологические, политические, транспортные, имущественные, производственные, торговые; спекулятивные риски – риски связанные с покупательной способностью денег (инфляционный, дефляционный риск, валютные риски, риски ликвидности); риски, связанные с вложением капитала (риск упущенной выгоды, риск снижения доходности, риски прямых финансовых потерь).</p> <p>Этапы принятия решения в условиях неопределенности. Управление рисками. Страхование управленческих рисков. Особенности выбора решения в условиях неопределенности проблемной ситуации.</p> <p>Оптимальные решения в антагонистических играх.</p> <p>Основные понятия теории игр – игра, игрок, стратегии игрока, выигрыши игрока. Классификация игр: по количеству игроков, по взаимоотношениям сторон, по характеру выигрышей, по виду функции выигрышей, по количеству ходов, по информированности сторон, по степени неполноты информации. Антагонистическая матричная игра: верхняя и нижняя цена игры, максиминная и минимаксная чистые стратегии, седловая точка. Недостатки модели антагонистической игры. Доминирование стратегий. Использование информации о возможном применении стратегий противником. Условия применения смешанной стратегии. Алгоритм нахождения оптимальной смешанной стратегии. Графический способ решения задачи матричной игры.</p> <p>Анализ конфликтов и коалиций.</p> <p>Принятие решения в условиях полной неопределенности</p>
7	Реализация решения	<p>Методы прогнозирования управленческих решений.</p> <p>Планирование реализации решения в условиях определенности. Планирование реализации решения в условиях неопределенности.</p> <p>Юридическое оформление решения. Контроль реализации управленческих решений.</p> <p>Эффективность и качество управленческих решений.</p> <p>. Управленческие решения и ответственность</p>

## 5.2 Содержание практических и семинарских занятий

### 5.2.1 Практические занятия

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.) Очн. и очн.-заоч./заочн.
1	<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>		<b>8/4</b>
1	Понятие, сущность, типы управленческих решений. Формы разработки и реализации управленческих решений	Сущность управленческого решения. Субъекты РУР. Типы управленческих решений. Требования к решению.	2/2
2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	Научные подходы к РУР. Основные элементы задачи РУР.	2/-
3	Процесс разработки управленческого решения	Принципы и этапы РУР. Типы задач принятия решения.	-/2
4	Формирование решения	Целевая ориентация УР. Измерения при формировании решений. Методы выработки решений.	4/-
	<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска.</b>		<b>12/6</b>
5	Принятие решения в условиях полной определенности	Задача линейного программирования и ее виды. Виды задач математического программирования.	4/2
6	Принятие решения в условиях неопределенности и риска	Этапы принятия решения в условиях неопределенности. Антагонистическая и биматричная игра. Принятие решения в условиях полной неопределенности. Принятие решения в условиях вероятностной определенности	4/2
7	Реализация решения	Многокритериальная задача принятия решения. Имитационное моделирование и групповое решение. Юридическое оформление решения. Контроль реализации управленческого решения. Эффективность решений.	4/2

### 5.3 Образовательные технологии

Применение мультимедийного оборудования на лекциях. компьютерных программ MICROSOFT OFFICE, справочно-информационных систем для самостоятельной работы.

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	На лекциях планируется использование неимитационной технологии (проблемная лекция с мультимедийной демонстрацией основных положений теории)	4
3	ПР	Использование методов анализа и разработки решений. Расчет и оценка показателей и параметров деятельности систем государственного и муниципального управления. Студенты выполняют задания в группах и выступают в роли экспертов.	16
Итого			20

### 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

1. Инструкция по работе с информационно-справочными системами

2.Задания, приведенные в литературе и порядок их выполнения (по заданию преподавателя)

3.Кондратьев Д.В. Разработка и принятие управленческих решений.. Рабочая программа и фонд оценочных средств. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2018.

<http://portal.izhgsha.ru/>

4. Кондратьев Д.В. Разработка и принятие управленческих решений. Конспект лекций. – Ижевск: ФГБОУ ВО Ижевская ГСХА, 2018. Режим доступа: <http://portal.izhgsha.ru/index.php?q=docs&download=1&parent=24404&id=42567>

## 6.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

### 6.1.1 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (очная и очно-заочная форма обучения)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>			
1	Определение и сущность управленческого решения Субъекты разработки управленческого решения Типы управленческих решений. Требования к решению	10	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции	
2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	10	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	
3	Основные элементы задачи РУР Принципы, организация, этапы и процедуры РУР Анализ проблемной ситуации	10	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	Проверка подготовки данных к отчету
4	Целевая ориентация управленческих решений Измерения при формировании решений Формирование множества возможных решений Влияние среды и личности руководителя на процесс РУР	10	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	
	<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска</b>			
5	Задача линейного программирования и ее разновидности Нелинейное, целочисленное, динамическое программирование	14	Работа с учебной, методической, научной литературой	Проверка подбора источников по теме
6	Неопределенность и риск. Этапы принятия решения в условиях неопределенности Оптимальные решения в антагонистических играх Анализ конфликтов и коалиций Принятие решения в условиях полной неопределенности Принятие решения в условиях вероятностной определенности Принятие решения в условиях многих критериев Основные положения теории полезности Групповые методы выработки решений Основы имитационного моделирования	14	Работа с учебной, методической, научной литературой	Проверка материала к докладам



7	Планирование реализации решения в условиях определенности Планирование реализации решения в условиях неопределенности Контроль реализации УР Эффективность и качество УР УР и ответственность	14	Работа с учебной, методической, научной литературой	
8	Подготовка к экзамену	36		Сдача экзамена
		118		

### 6.1.2 Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля (заочная форма обучения)

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Форма контроля
1	<b>Модуль 1. Решения в системе управления</b>			
1	Определение и сущность управленческого решения Субъекты разработки управленческого решения Типы управленческих решений. Требования к решению	13	Работа с учебной литературой, подготовка к лекции	
2	Научные подходы, связанные с разработкой управленческих решений	15	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	
3	Основные элементы задачи РУР Принципы, организация, этапы и процедуры РУР Анализ проблемной ситуации	14	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	Проверка подготовки данных к отчету
4	Целевая ориентация управленческих решений Измерения при формировании решений Формирование множества возможных решений Влияние среды и личности руководителя на процесс РУР	16	Работа с учебной литературой, учебно-методической, научной и статистической, подготовка к лекции	
	<b>Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска</b>			
5	Задача линейного программирования и ее разновидности Нелинейное, целочисленное, динамическое программирование	18	Работа с учебной, методической, научной литературой	Проверка подбора источников по теме
6	Неопределенность и риск. Этапы принятия решения в условиях неопределенности Оптимальные решения в антагонистических играх Анализ конфликтов и коалиций Принятие решения в условиях полной неопределенности Принятие решения в условиях вероятностной определенности Принятие решения в условиях многих критериев Основные положения теории полезности Групповые методы выработки решений Основы имитационного моделирования	18	Работа с учебной, методической, научной литературой	Проверка материала к докладам
7	Планирование реализации решения	17	Работа с учебной, методической,	

	в условиях определенности Планирование реализации решения в условиях неопределенности Контроль реализации УР Эффективность и качество УР УР и ответственность		научной литературой	
8	Выполнение контрольной работы	10	Работа с учебной, методической, научной литературой	Защита контрольной работы
9	Подготовка к экзамену	9	Работа с учебной, методической, научной литературой	Сдача экзамена
		130		

## 6.2 Методическое обеспечение для аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы

### Тест

1. Что такое решение:
  - 1) любой результат мыслительной деятельности человека;
  - 2) действия руководителя в рамках своих полномочий;
  - 3) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
  - 4) результат мыслительной деятельности, приводящей к выбору одного из вариантов.
2. Основное требование к управленческому решению:
  - 1) соответствие действующему законодательству и уставным документам;
  - 2) наличие четкой целевой направленности;
  - 3) возможность контроля над исполнением;
  - 4) наличие полного множества альтернативных вариантов решения.
3. Основными элементами обобщенной схемы процесса РУР являются:
  - 1) цель, проблемная ситуация, утверждение решения, действия исполнителей, контроль исполнения решения;
  - 2) проблемная ситуация, цель, варианты решения, выбор, реализация решения;
  - 3) разработка решения, согласование решения, утверждение решения, реализация решения;
  - 4) цель, ограничения на решение, выбор, утверждение, реализация решения.
4. Проблемная ситуация - это:
  - 1) положение дел в организации относительно ее целей;
  - 2) критическое рассогласование между желаемым и действительным и условия существования проблемы;
  - 3) набор возмущающих воздействий на реализацию целей организации;
  - 4) ситуация во внешней среде организации, породившая проблему для организации.
5. Каково условие завершения цикла РУР:
  - 1) достижение поставленной цели;
  - 2) выполнение руководителем всего комплекса действий по разрешению проблемы;
  - 3) постановка новой проблемы;
  - 4) недостаточность ресурсов для решения проблемы.
6. Каковы особенности РУР в социальных системах:
  - 1) набор решений ограничен, и последствия их прогнозируемы;
  - 2) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;
  - 3) вероятность правильной разработки и реализации решения мала;
  - 4) ценности и предпочтения самого ЛПР при принятии решения имеют небольшое значение.
7. Управленческое решение – это:
  - 1) решение, принимаемое руководителем организации;

- 2) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;
  - 3) решение, принимаемое руководителем организации или подразделения;
  - 4) решение, принимаемое по поводу устранения проблемы и достижения поставленной цели.
8. Инициативно-целевое управление:
- 1) гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные;
  - 2) гарантирует достижение цели в заданные сроки;
  - 3) не гарантирует достижения цели в заданные сроки.
9. Для организации, численностью примерно 100 человек, наиболее эффективно:
- 1) программно-целевое управление;
  - 2) регламентное;
  - 3) инициативно-целевое.
10. Управленческая технология «управление по результатам» основана на функции:
- 1) координации;
  - 2) организации;
  - 3) планирования;
  - 4) контроля.
11. РУР в условиях полной определенности возможна, когда:
- 1) ЛПР обладает полной и достоверной информацией по проблемной ситуации;
  - 2) ЛПР обладает полной и достоверной информацией по последствиям решения;
  - 3) ЛПР может пренебречь воздействием на решение случайных обстоятельств;
  - 4) нет случайных обстоятельств, которые могли бы повлиять на решение.
12. Математическое программирование – это:
- 1) разработка программы реализации управленческого решения с использованием математики;
  - 2) использование программных продуктов по поддержке управленческого решения;
  - 3) использование математических методов для оптимального распределения ресурсов;
  - 4) создание математической модели проблемной ситуации.
13. РУР в условиях неопределенности характеризуется:
- 1) возможностью получения нежелательных результатов;
  - 2) обязательностью получения нежелательных результатов;
  - 3) полным отсутствием информации о возможных результатах решения;
  - 4) невозможностью принять правильное решение.
14. Эффективное решение:
- 1) удовлетворяет всем ограничениям на решение;
  - 2) является наилучшим из всех вариантов решения;
  - 3) характеризуется наилучшим соотношением полезности к затратам;
  - 4) то, для которого нет более предпочтительного варианта решения.
15. Критерий пессимизма – это:
- 1) критерий Вальда;
  - 2) критерий максимакса;
  - 3) критерий Гурвица;
  - 4) критерий произведений.
16. Метод СРМ – это:
- 1) метод выбора оптимального решения в условиях многих критериев;
  - 2) метод выбора оптимального решения в условиях неопределенности;
  - 3) метод сетевого планирования;
  - 4) метод прогнозирования.
17. Организационная эффективность:
- 1) факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;

- 2) факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
  - 3) факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами;
  - 4) рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты при РУР.
18. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств – 0,9; 0,9; 0,9:
- 1) 0,73;
  - 2) 0,9;
  - 3) 2,7;
  - 4) определить невозможно.
19. На качество УР в большей степени влияет:
- 1) процесс разработки УР;
  - 2) управленческие технологии, применяемые в организации;
  - 3) наличие и качество информации;
  - 4) личностные качества ЛПР.
20. Второй этап развития ответственности личности не включает в себя:
- 1) механистическое восприятие правил;
  - 2) связывание правил с общественными, культурными, научными и другими авторитетами страны (мира);
  - 3) включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей;
  - 4) связывание правил с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой.

### **Вопросы итогового контроля (экзамен – 3 семестр)1**

#### **Вопросы к экзамену**

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Определение и функции управленческого решения.
3. Субъекты разработки управленческого решения.
4. Системный подход к разработке управленческого решения.
5. Основные понятия ситуационного анализа.
6. Основные элементы воспроизводственно-эволюционного подхода.
7. Функциональный подход к разработке управленческого решения.
8. Общие сведения о процессном, структурном, стандартизационном, инновационном и комплексном подходах.
9. Типы управленческих решений.
10. Основные принципы разработки управленческого решения.
11. Этапы разработки управленческого решения и их процедуры.
12. Элементы задачи принятия управленческого решения.
13. Содержание анализа проблемной ситуации.
14. Типы задач принятия решения в зависимости от определенности информации по проблеме.
15. Цели разрешения проблемы и ограничения на решение.
16. Целевые и процессорные технологии.
17. Способы формирования множества альтернативных вариантов решения.
18. Основные характеристики альтернативных решений и условия сопоставимости альтернативных решений.
19. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду и методы сравнения альтернативных решений.
20. Влияние среды организации на процесс разработки управленческого решения.
21. Психологические феномены принятия решений.

22. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
23. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
24. Использование измерений в процессе РУР. Шкалы измерений.
25. Методы субъективных измерений.
26. Измерение предпочтений целей и эффективности решений с помощью экспертных оценок.
27. Виды методов и задач математического программирования.
28. Решение задачи линейного программирования. Прямая и двойственная задачи линейного программирования.
29. Нахождение допустимого плана транспортных перевозок. Особенности задачи о назначениях.
30. Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Виды риска.
31. Этапы принятия решения в условиях неопределенности.
32. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
33. Страхование управленческого риска.
34. Классификация игр. Антагонистическая игра с седловой точкой. Особые случаи антагонистической игры.
35. Определение смешанных стратегий в антагонистической игре. Коалиционная игра.
36. Игра с природой в условиях полной неопределенности: критерии выбора оптимального решения.
37. Критерии предпочтения максимума ожидаемого среднего выигрыша и минимума ожидаемого среднего риска (упущенных возможностей).
38. Критерий предпочтения вероятности ожидаемых выигрышей. Критерий предпочтения рассеяния (дисперсии) ожидаемых выигрышей. Среднеквадратичное отклонение как характеристика риска. Коэффициент вариабельности.
39. Теория принятия субъективных решений.
40. Особенности и методы принятия группового решения.
41. Общая характеристика имитационного моделирования и принципы построения дискретной имитационной модели.
42. Цель и задачи прогнозирования. Принципы прогнозирования.
43. Классификация методов прогнозирования.
44. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы.
45. Общая характеристика методов планирования реализации управленческого решения.
46. Применение метода СРМ.
47. Особенности применения метода PERT.
48. Схемы документооборота и информационных связей. Оперограмма разработки документа.
49. Основные характеристики качества управленческого решения.
50. Условия и факторы обеспечения качества решений.
51. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
52. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
53. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
54. Методы контроля. Процесс осуществления контроля. Социально-психологические аспекты контроля.
55. Оценка исполнения решений.
56. Сущность и виды ответственности руководителей.
57. Последовательная схема формирования ответственности.
58. Условия возникновения юридической ответственности.
59. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

## 60. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

### Темы рефератов

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
5. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
6. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
7. Влияние процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
8. Проблема учета риска в принятии управленческих решений.
9. Особенности принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
10. Особенности принятия решений в органах государственной власти
11. Проблемы учета неопределенности в принятии управленческих решений.
12. Проблемы организации выполнения управленческих решений.
13. Формирование системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
14. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
15. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
16. Проблемы использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
17. Особенности использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
18. Эффективность деятельности контрольных служб в организационной структуре.
19. Программные средства для автоматизации рутинных операций при РУР.
20. Создание и обоснование теории о принципах РУР.
21. Методы формирования супероптимальных решений.
22. Стандарты качества при РУР.
23. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.

Формы контроля выполнения учебно-исследовательских работ: развернутая рецензия, открытая защита, выступление на конференции и т.д.

Расчет баллов для оценки рейтинга успеваемости студентов по дисциплине  
«Разработка и принятие управленческих решений»

Планом предусмотрено: лекции - 6 час.; практика -20 час.; самостоятельная работа – 82.

Экзамен – 36 часов.

Итого – 144 часа.

Месяц	лекции		практика		отчеты		текущий контроль	итого за месяц
	час	баллов за 1 час	час	баллов за 1 час	кол-во отчетов	баллов за отчет		
Сентябрь	2	5	8	5	1	20	20	90
Октябрь	2	5	8	5	1	20	20	90
Ноябрь	2	5	4	5	1	20	20	70
Декабрь	-	-	-	-	1	20	20	40
Итого (3 семестр)		30		100		80	80	290

Оценка самостоятельной работы оценивается по результатам сдачи отчетов и итогам текущего контроля. \*Фонд оценочных средств для текущего контроля и промежуточной аттестации приведен в приложении к рабочей программе.

**7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (представлен в приложении 1)**

**8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)**

8.1 Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров
1	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие	Курлыков, О.И.	Самара : РИЦ СГСХА, 2015 .— 156 с.	Темы 1,2,3,4	3	<a href="https://rucont.ru/efd/343422">https://rucont.ru/efd/343422</a>

8.2 Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров
1	Система управления: понятие, структура, исследование : монография	В.В. Морозов, Н.Г. Яковлева, Б.Н. Герасимов	Самара : Издательство СГАУ, 2002 – 129 с	Тема 1	3	<a href="http://rucont.ru/efd/176230">http://rucont.ru/efd/176230</a>
2	Основы теории принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник	Харитоновна, И.В.	Архангельск : Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, 2015 .— 156 с.	Темы 1,2,3,4	3	<a href="https://rucont.ru/efd/637534">https://rucont.ru/efd/637534</a>
3	Принятие и исполнение государственных управленческих решений [Электронный ресурс] : курс лекций	А.А. Елаев	Улан-Удэ : Бурятский государственный университет, 2015 .— 204 с.	Темы 1,2,3,4	3	<a href="https://rucont.ru/efd/320472">https://rucont.ru/efd/320472</a>
4	Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления [Электронный ресурс] :	Круталевич, М.Г.	Оренбург : ОГУ, 2015 .— 159 с.	Темы 1,2,3,4	3	<a href="https://rucont.ru/efd/363370">https://rucont.ru/efd/363370</a>

	учеб.-метод. пособие					
5	Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс] : практикум. Направление подготовки 39.04.01 – Социология. Магистерская программа «Социология управления»	А. А. Лежебоков	Ставрополь : изд-во СКФУ, 2016 .— 92 с.	Тема 1,2,3,4	3	<a href="https://rucont.ru/efd/603318">https://rucont.ru/efd/603318</a>

### 9.Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-портал ФГБОУ ВО «Ижевская ГСХА» (<http://portal/izhgsha.ru>);

Сайт <http://pravo.gov.ru>

Журналы по экономическим наукам - <http://www.medien.ru/ekonomicheskie-zhurnaly#ego1>

Сайт Министерства экономического развития РФ - <http://www.economy.gov.ru/minec/main>

Сайт Министерства экономики УР - <http://economy.udmurt.ru/>

БухСМИ – средство массовой информации для бухгалтера [www.buhsmi.ru](http://www.buhsmi.ru);

Бланки документов и унифицированных форм [www.blanki.ru](http://www.blanki.ru);

Бесплатная консультационная служба: оперативная экономико-правовая информация, новые нормативные документы с комментариями и разъяснениями [www.akdi.ru](http://www.akdi.ru);

### 10.Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Перед изучением дисциплины студенту необходимо ознакомиться с рабочей программой дисциплины, размещенной на портале и просмотреть основную литературу, приведенную в рабочей программе в разделе «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины». Книги, размещенные в электронно-библиотечных системах доступны из любой точки, где имеется выход в «Интернет», включая домашние компьютеры и устройства, позволяющие работать в сети «Интернет». Если выявили проблемы доступа к указанной литературе, обратитесь к преподавателю (либо на занятиях, либо через портал академии).

Для эффективного освоения дисциплины рекомендуется посещать все виды занятий в соответствии с расписанием и выполнять все домашние задания в установленные преподавателем сроки. В случае пропуска занятий по уважительным причинам, необходимо подойти к преподавателю и получить индивидуальное задание по пропущенной теме.

Полученные знания и умения в процессе освоения дисциплины студенту рекомендуется применять для решения своих задач, не обязательно связанных с программой дисциплины.

Владение компетенциями дисциплины в полной мере будет подтверждаться Вашим умением ставить конкретные задачи по экономической оценке инвестиций, а также выявлять существующие проблемы.



Полученные при изучении дисциплины знания, умения и навыки рекомендуется использовать при выполнении курсовых и выпускных квалификационных работ, а также на производственных практиках.

### **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

Поиск информации в глобальной сети Интернет  
 Работа в электронно-библиотечных системах  
 Работа в ЭИОС вуза (работа с порталом и онлайн-курсами в системе moodle.izhgsha.ru)  
 Мультимедийные лекции  
 Работа в компьютерном классе  
 Компьютерное тестирование

Используемое программное обеспечение:

1. Операционная система: Microsoft Windows 10 Professional. Подписка на 3 года. Договор № 9-БД/19 от 07.02.2019. Последняя доступная версия программы. Astra Linux Common Edition. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.
2. Базовый пакет программ Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint). Microsoft Office Standard 2016. Бессрочная лицензия. Договор №79-ГК/16 от 11.05.2016. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №0313100010014000038-0010456-01 от 11.08.2014. Microsoft Office Standard 2013. Бессрочная лицензия. Договор №26 от 19.12.2013. Microsoft Office Professional Plus 2010. Бессрочная лицензия. Договор №106-ГК от 21.11.2011. P7-Офис. Договор №173-ГК/19 от 12.11.2019 г.
3. Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «Консультант плюс». Соглашение № ИКП2016/ЛСВ 003 от 11.01.2016 для использования в учебных целях бессрочное. Обновляется регулярно. Лицензия на все компьютеры, используемые в учебном процессе.

*Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:*

Информационно-справочная система (справочно-правовая система) «Консультант Плюс».

### **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Тип аудитории	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы
Лекции	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран, доска, экран, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий..
Практики	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текуще-

	<p>го контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>Аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории: переносной компьютер, проектор, доска, экран.</p>
Самостоятельная работа	<p>Помещение для самостоятельной работы. Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.</p>
Общее помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p>

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»  
(приложение к рабочей программе дисциплины)

## 1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

### 1.1 Паспорт фонда оценочных средств

Контролируемые модули (разделы, темы, дисциплины)	Код контролируемой компетенции	Оценочные средства для проверки знаний (1-й этап)	Оценочные средства для проверки умений (2-й этап)	Оценочные средства для проверки владений (навыков) (3-й этап)
Модуль 1. Решения в системе управления	ПК-2	Вопросы по темам 1-7	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-5	Вопросы по темам 1-7	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-7	Вопросы по темам 1-7	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-15	Вопросы по темам 1-7	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
Модуль 2. Принятие решения в условиях полной определенности, неопределенности и риска.	ПК-2	Вопросы по темам 8-13	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-5	Вопросы по темам 8-13	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-7	Вопросы по темам 8 по 13	Тест по модулю	Задания из практикума по теме
	ПК-15	Вопросы по темам 8 по 13	Тест по модулю	Задания из практикума по теме

### 1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В процессе освоения дисциплины студент осваивает и развивает следующие компетенции:

- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);
- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и реализации их на практике (ПК-5);
- способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля (ПК-7);
- способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации (ПК-15).

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать основные дисциплины, связанные с принятием решений; основные категории и понятия теории принятия решений; классификацию и типы управленческих решений; условия и критерии качества управленческих решений; модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения в ГМУ; целевую ориентацию управленческих решений в ГМУ; эффективность решений в ГМУ; контроль реализации управленческих решений в ГМУ; ответственность за управленческие решения в ГМУ; основные этапы процесса принятия решения в сфере ГМУ; условия неопределенности и риска в ГМУ; приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в ГМУ; методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей; алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений

Уметь определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую инфор-

мацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления; пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления; разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений в ГМУ; обосновывать выбор оптимального решения в ГМУ; применять системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений в ГМУ; анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления; отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений в ГМУ; пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления; исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи; разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения

Владеть навыками работы с информационными правовыми системами; - навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками; методами, способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач; опытом применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в ГМУ; методами анализа альтернатив действий в ГМУ; методами применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений в ГМУ; методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений в ГМУ; методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений

### 3.1 Перечень общекультурных (ОК) и профессиональных (ПК) компетенций

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-2	владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях;	- основные дисциплины, связанные с принятием решений; - основные категории и понятия теории принятия решений; - классификацию и типы управленческих решений; - условия и критерии качества управленческих решений;	- определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; - обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления; - пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;	- навыками работы с информационными правовыми системами; - навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками; - методами, способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач.
ПК-5	владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и реализации их на практике	- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения в ГМУ; - целевую ориентацию управленческих решений в ГМУ; - эффективность решений в ГМУ; - контроль реализации управленческих решений в ГМУ;	- разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений в ГМУ; - обосновывать выбор оптимального решения в ГМУ; - применять системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений в ГМУ;	- опытом применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; - методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в ГМУ; - методами анализа альтернатив

		- ответственность за управленческие решения в ГМУ		действий в ГМУ.
ПК-7	способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	- основные этапы процесса принятия решения в сфере ГМУ; - условия неопределенности и риска в ГМУ; - приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска в ГМУ	- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления; - отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений в ГМУ; - пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;	- методами применения различных моделей разработки управленческого решения в ГМУ; - навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений в ГМУ; - методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений в ГМУ.
ПК-15	способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации	-методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей -алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений	-исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи -разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения	-методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений

**Таблица 1.2 – Этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы по направлению подготовки 38.04.04 – Государственное и муниципальное управление**

**Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений»**

Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
	ПК-2			ПК-5		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
<b>Разработка и принятие управленческих решений</b>	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3
Наименование дисциплины	Этапы формирования профессиональных компетенций					
	ПК-7			ПК-15		
Этапы формирования компетенции	Знать	Уметь	Владеть	Знать	Уметь	Владеть
<b>Разработка и принятие управленческих решений</b>	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3	Этап №1	Этап № 2	Этап № 3

**2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

**Таблица 1.4 – Показатели и критерии определения уровня сформированности компетенций**

Код компетенции	Содержание компетенции в соответствии с ФГОС ВО	Критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования	Показатели результатов обучения по уровням освоения материала		
			Удовлетворительно	Хорошо	Отлично
ПК-2	владением организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях	<b>Знать:</b> - основные дисциплины, связанные с принятием решений; - основные категории и понятия теории принятия решений; - классификацию и типы управленческих решений; -- условия и критерии качества управленческих решений;	- основные дисциплины, связанные с принятием решений; - основные категории и понятия теории принятия решений;	- основные дисциплины, связанные с принятием решений; - основные категории и понятия теории принятия решений; - классификацию и типы управленческих решений;	- основные дисциплины, связанные с принятием решений; - основные категории и понятия теории принятия решений; - классификацию и типы управленческих решений; - условия и критерии качества управленческих решений;
		<b>Уметь:</b> - определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; - обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам управления	- определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения;	- определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; - обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления;	- определять совокупность показателей для принятия организационного управленческого решения; - обобщать и систематизировать аналитическую и статистическую информацию, относящуюся к проблемам государственного и муниципального управления; - пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;
		<b>Владеть:</b> - навыками работы с информационными правовыми системами;	- навыками работы с информационными правовыми системами;	- навыками работы с информационными правовыми системами;	- навыками работы с информационными правовыми системами;

		ми; - навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками; - методами, способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач.		- навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками;	- навыками работы с информационными аналитическими и статистическими источниками; - методами, способами и приемами систематизации, обработки и обобщения информации для решения профессиональных задач.
ПК-5	владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и реализации их на практике	<b>Знать:</b> - модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; - целевую ориентацию управленческих решений; - эффективность решений; - контроль реализации управленческих решений; - ответственность за управленческие решения	- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; - целевую ориентацию управленческих решений; - эффективность решений;	- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; - целевую ориентацию управленческих решений; - эффективность решений; - контроль реализации управленческих решений;	- модели, методологию и организацию процесса разработки управленческого решения; - целевую ориентацию управленческих решений; - эффективность решений; - контроль реализации управленческих решений;
		<b>Уметь:</b> - разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений; - обосновывать выбор оптимального решения; - применять системный и ситуационный подходы в разработке управленческих решений;	- разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений;	- разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений; - обосновывать выбор оптимального решения;	- разрабатывать альтернативные варианты управленческих решений; - обосновывать выбор оптимального решения;
		<b>Владеть:</b> - опытом применения различных моделей разработки управленческого решения; - методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив; - методами анализа альтернатив действий.	- опытом применения различных моделей разработки управленческого решения;	- опытом применения различных моделей разработки управленческого решения; - методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;	- опытом применения различных моделей разработки управленческого решения; - методами анализа внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив;



ПК-7	способностью разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	<p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы процесса принятия решения;</li> <li>- условия неопределенности и риска;</li> <li>- приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы процесса принятия решения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы процесса принятия решения;</li> <li>- условия неопределенности и риска;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основные этапы процесса принятия решения;</li> <li>- условия неопределенности и риска;</li> <li>- приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска</li> </ul>
		<p><b>Уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления;</li> <li>- отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений;</li> <li>- пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления;</li> <li>- отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и разрабатывать стратегические, тактические и оперативные решения в области государственного и муниципального управления;</li> <li>- отслеживать и предупреждать негативные последствия принятых решений;</li> <li>- пользоваться инструментами экономической политики при решении задач государственного и муниципального управления;</li> </ul>
		<p><b>Владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами применения различных моделей разработки управленческого решения;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами применения различных моделей разработки управленческого решения;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами применения различных моделей разработки управленческого решения;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методами применения различных моделей разработки управленческого решения;</li> <li>- навыками количественного и качественного анализа для принятия управленческих решений;</li> <li>- методами и приемами оформления результатов анализа и обработки данных, составления по этим результатам специальных методических рекомендаций с целью принятия решений.</li> </ul>

ПК-15	способностью выдвигать инновационные идеи и нестандартные подходы к их реализации	<b>Знать:</b> -методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей -алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений	-методы и инструменты выдвижения инновационных идей	-методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей	-методы и инструменты выдвижения и оценки инновационных идей -алгоритмы и инструменты реализации нестандартных инновационных решений
		<b>Уметь:</b> -исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи -разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения	-исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать инновационные идеи	-исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи	-исследовать предметные области инновационных проблем, выдвигать и оценивать инновационные идеи -разрабатывать управленческие решения инновационных проблем, планы их реализации, системы организации и контроля исполнения
		<b>Владеть:</b> --методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений	-методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения инновационных идей	-методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей	-методами, инструментами и навыками поиска, выдвижения, оценки инновационных идей и разработки, реализации нестандартных инновационных решений

Показателями уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования являются:

1-й этап (уровень знаний):

– Умение отвечать на основные вопросы и тесты на уровне понимания сути – удовлетворительно (3).

- Умение грамотно рассуждать по теме задаваемых вопросов – хорошо (4)

- Умение формулировать проблемы по сути задаваемых вопросов – отлично (5)

2-й этап (уровень умений):

- Умение решать простые задачи с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение решать задачи средней сложности – хорошо (4).

- Умение решать задачи повышенной сложности, самому ставить задачи – отлично (5).

3-й этап (уровень владения навыками):

- Умение формулировать и решать задачи из разных разделов с незначительными ошибками - удовлетворительно (3).

- Умение находить проблемы, решать задачи повышенной сложности – хорошо (4).

- Умение самому ставить задачи, находить недостатки и ошибки в решениях – отлично (5).

На основании приведенных показателей уровня освоенности компетенций на всех этапах их формирования определяется методика оценивания уровня сформированности компетенций в целом по дисциплине:

- оценка «удовлетворительно» ставится студенту, посредством (неплохо – однако имеются серьезные недочеты, результаты удовлетворяют минимальным требованиям) овладевшему элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему знания, умения и владения по основному программному материалу по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений» в объеме, необходимом для последующего обучения и предстоящей практической деятельности, знакомому с основной рекомендованной литературой, допускающему неточности в соответствующих ответах на экзамене;

- оценка «хорошо» ставится студенту, овладевшему (хорошо – в целом серьезная работа, но с рядом замечаний, очень хорошо – выше среднего уровня, но с некоторыми недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему полные знания, умения и владения по всему программному материалу по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений», освоившему основную рекомендуемую литературу, показавшему стабильный характер знаний, умений, навыков и способному к их самостоятельному применению, обновлению в ходе последующего обучения и практической деятельности;

- оценка «отлично» ставится студенту овладевшему (показавшему блестящие результаты с незначительными недочетами) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть проявившему глубокие знания, всестороннее умение и владение навыками по всему программному материалу по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений», освоившему основную и дополнительную литературу, показавшему творческие способности в понимании, изложении и практическом использовании усвоенных знаний, приобретенных умений и навыков.

- оценка «неудовлетворительно» ставится студенту, не овладевшему (требуется выполнение некоторой дополнительной работы или значительного объема работы, либо повтора курса в установленном порядке, либо основание для отчисления) элементами компетенций «знать», «уметь», «владеть навыками», то есть допустившему существенные проблемы в знаниях, умениях и навыках по основному программному материалу по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений», допустившему принципиальные ошибки в соответствующих ответах на экзамене, которые не позволяют ему продолжить обучение без дополнительной подготовки по данной дисциплине;

- оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично»;

- оценка «не зачтено» соответствует критериям оценки «неудовлетворительно».

### 3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### 3.1 Тестовые задания, необходимые для контроля знаний, умений и навыков студентов по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

##### Тест

1. Что такое решение:

- 1) любой результат мыслительной деятельности человека;
- 2) действия руководителя в рамках своих полномочий;
- 3) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- 4) результат мыслительной деятельности, приводящей к выбору одного из вариантов.

2. Основное требование к управленческому решению:

- 1) соответствие действующему законодательству и уставным документам;
- 2) наличие четкой целевой направленности;
- 3) возможность контроля над исполнением;
- 4) наличие полного множества альтернативных вариантов решения.

3. Основными элементами обобщенной схемы процесса РУР являются:

- 1) цель, проблемная ситуация, утверждение решения, действия исполнителей, контроль исполнения решения;
- 2) проблемная ситуация, цель, варианты решения, выбор, реализация решения;
- 3) разработка решения, согласование решения, утверждение решения, реализация решения;
- 4) цель, ограничения на решение, выбор, утверждение, реализация решения.

4. Проблемная ситуация - это:

- 1) положение дел в организации относительно ее целей;
- 2) критическое рассогласование между желаемым и действительным и условия существования проблемы;
- 3) набор возмущающих воздействий на реализацию целей организации;
- 4) ситуация во внешней среде организации, породившая проблему для организации.

5. Каково условие завершения цикла РУР:

- 1) достижение поставленной цели;
- 2) выполнение руководителем всего комплекса действий по разрешению проблемы;
- 3) постановка новой проблемы;
- 4) недостаточность ресурсов для решения проблемы.

6. Каковы особенности РУР в социальных системах:

- 1) набор решений ограничен, и последствия их прогнозируемы;
- 2) даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;
- 3) вероятность правильной разработки и реализации решения мала;
- 4) ценности и предпочтения самого ЛПР при принятии решения имеют небольшое значение.

7. Управленческое решение – это:

- 1) решение, принимаемое руководителем организации;
- 2) решение, принимаемое руководителем в социальной системе;
- 3) решение, принимаемое руководителем организации или подразделения;
- 4) решение, принимаемое по поводу устранения проблемы и достижения поставленной цели.

8. Инициативно-целевое управление:

- 1) гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные;
- 2) гарантирует достижение цели в заданные сроки;
- 3) не гарантирует достижения цели в заданные сроки.

9. Для организации, численностью примерно 100 человек, наиболее эффективно:

- 1) программно-целевое управление;
- 2) регламентное;
- 3) инициативно-целевое.

10. Управленческая технология «управление по результатам» основана на функции:

- 1) координации;
  - 2) организации;
  - 3) планирования;
  - 4) контроля.
11. РУР в условиях полной определенности возможна, когда:
- 1) ЛПР обладает полной и достоверной информацией по проблемной ситуации;
  - 2) ЛПР обладает полной и достоверной информацией по последствиям решения;
  - 3) ЛПР может пренебречь воздействием на решение случайных обстоятельств;
  - 4) нет случайных обстоятельств, которые могли бы повлиять на решение.
12. Математическое программирование – это:
- 1) разработка программы реализации управленческого решения с использованием математики;
  - 2) использование программных продуктов по поддержке управленческого решения;
  - 3) использование математических методов для оптимального распределения ресурсов;
  - 4) создание математической модели проблемной ситуации.
13. РУР в условиях неопределенности характеризуется:
- 1) возможностью получения нежелательных результатов;
  - 2) обязательностью получения нежелательных результатов;
  - 3) полным отсутствием информации о возможных результатах решения;
  - 4) невозможностью принять правильное решение.
14. Эффективное решение:
- 1) удовлетворяет всем ограничениям на решение;
  - 2) является наилучшим из всех вариантов решения;
  - 3) характеризуется наилучшим соотношением полезности к затратам;
  - 4) то, для которого нет более предпочтительного варианта решения.
15. Критерий пессимизма – это:
- 1) критерий Вальда;
  - 2) критерий максимакса;
  - 3) критерий Гурвица;
  - 4) критерий произведений.
16. Метод СРМ – это:
- 1) метод выбора оптимального решения в условиях многих критериев;
  - 2) метод выбора оптимального решения в условиях неопределенности;
  - 3) метод сетевого планирования;
  - 4) метод прогнозирования.
17. Организационная эффективность:
- 1) факт достижения цели УР при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;
  - 2) факт достижения цели УР в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
  - 3) факт достижения определенных результатов, запланированных в бизнес-плане, за более короткое время или с меньшими финансовыми затратами;
  - 4) рыночная стоимость УР, деленная на суммарные затраты при РУР.
18. Какова оценка общего качества УР, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств – 0,9; 0,9; 0,9:
- 1) 0,73;
  - 2) 0,9;
  - 3) 2,7;
  - 4) определить невозможно.
19. На качество УР в большей степени влияет:
- 1) процесс разработки УР;
  - 2) управленческие технологии, применяемые в организации;
  - 3) наличие и качество информации;
  - 4) личностные качества ЛПР.
20. Второй этап развития ответственности личности не включает в себя:

- 1) механистическое восприятие правил;
- 2) связывание правил с общественными, культурными, научными и другими авторитетами страны (мира);
- 3) включение приемлемых правил, принятых в ближайшем окружении людей;
- 4) связывание правил с конкретной общественно-политической и нравственной обстановкой.

### **3.2. Вопросы к экзамену и индивидуальному собеседованию, необходимые для оценки знаний, умения и навыков**

#### **Вопросы к экзамену**

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Определение и функции управленческого решения.
3. Субъекты разработки управленческого решения.
4. Системный подход к разработке управленческого решения.
5. Основные понятия ситуационного анализа.
6. Основные элементы воспроизводственно-эволюционного подхода.
7. Функциональный подход к разработке управленческого решения.
8. Общие сведения о процессном, структурном, стандартизационном, инновационном и комплексном подходах.
9. Типы управленческих решений.
10. Основные принципы разработки управленческого решения.
11. Этапы разработки управленческого решения и их процедуры.
12. Элементы задачи принятия управленческого решения.
13. Содержание анализа проблемной ситуации.
14. Типы задач принятия решения в зависимости от определенности информации по проблеме.
15. Цели разрешения проблемы и ограничения на решение.
16. Целевые и процессорные технологии.
17. Способы формирования множества альтернативных вариантов решения.
18. Основные характеристики альтернативных решений и условия сопоставимости альтернативных решений.
19. Анализ процедур приведения альтернативных решений к сопоставимому виду и методы сравнения альтернативных решений.
20. Влияние среды организации на процесс разработки управленческого решения.
21. Психологические феномены принятия решений.
22. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
23. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
24. Использование измерений в процессе РУР. Шкалы измерений.
25. Методы субъективных измерений.
26. Измерение предпочтений целей и эффективности решений с помощью экспертных оценок.
27. Виды методов и задач математического программирования.
28. Решение задачи линейного программирования. Прямая и двойственная задачи линейного программирования.
29. Нахождение допустимого плана транспортных перевозок. Особенности задачи о назначениях.
30. Содержание понятий «неопределенность» и «риск». Виды риска.
31. Этапы принятия решения в условиях неопределенности.
32. Организационные методы уменьшения неопределенностей и рисков.
33. Страхование управленческого риска.
34. Классификация игр. Антагонистическая игра с седловой точкой. Особые случаи антагонистической игры.
35. Определение смешанных стратегий в антагонистической игре. Коалиционная игра.

36. Игра с природой в условиях полной неопределенности: критерии выбора оптимального решения.
37. Критерии предпочтения максимума ожидаемого среднего выигрыша и минимума ожидаемого среднего риска (упущенных возможностей).
38. Критерий предпочтения вероятности ожидаемых выигрышей. Критерий предпочтения рассеяния (дисперсии) ожидаемых выигрышей. Среднеквадратичное отклонение как характеристика риска. Коэффициент вариабельности.
39. Теория принятия субъективных решений.
40. Особенности и методы принятия группового решения.
41. Общая характеристика имитационного моделирования и принципы построения дискретной имитационной модели.
42. Цель и задачи прогнозирования. Принципы прогнозирования.
43. Классификация методов прогнозирования.
44. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы.
45. Общая характеристика методов планирования реализации управленческого решения.
46. Применение метода СРМ.
47. Особенности применения метода PERT.
48. Схемы документооборота и информационных связей. Оперограмма разработки документа.
49. Основные характеристики качества управленческого решения.
50. Условия и факторы обеспечения качества решений.
51. Организационно-техническое обеспечение качества решений. Технологические предпосылки обеспечения качества управленческих решений.
52. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
53. Нормативно-правовое обеспечение процесса контроля за выполнением управленческих решений.
54. Методы контроля. Процесс осуществления контроля. Социально-психологические аспекты контроля.
55. Оценка исполнения решений.
56. Сущность и виды ответственности руководителей.
57. Последовательная схема формирования ответственности.
58. Условия возникновения юридической ответственности.
59. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
60. Взаимодействие социальной и юридической ответственности.

### **3.3 Примерные темы рефератов (курсовых работ), необходимые для оценки знаний, умения и возможностей развития навыков**

Проблемная задача: научиться формулировать свое мнение и уметь его обосновать.

Главная цель – определение умения выделять, формулировать и идентифицировать основания конкретной проблемы, демонстрация навыков критического и логического мышления, владение категориально-понятийным аппаратом аудита, проявлении эрудиции.

Написание реферата помогает взглянуть на конкретную проблему со стороны, дает возможность развить навыки междисциплинарного и комплексного подхода, способствует освоению системного метода.

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Зарубежные методы управления: анализ и оценка.
5. Модель принятия управленческих решений на основе деловых игр.
6. Принятие управленческих решений в процессе исполнения муниципального бюджета.
7. Влияние процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
8. Проблема учета риска в принятии управленческих решений.

9. Особенности принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
10. Особенности принятия решений в органах государственной власти
11. Проблемы учета неопределенности в принятии управленческих решений.
12. Проблемы организации выполнения управленческих решений.
13. Формирование системы контроля качества за реализацией управленческих решений.
14. Учет факторов сопоставимости альтернативных управленческих решений.
15. Анализ проблем использования имитационного моделирования при выборе и обосновании управленческих решений.
16. Проблемы использования математических моделей в процессе разработки управленческих решений.
17. Особенности использования информационных моделей при разработке управленческих решений.
18. Эффективность деятельности контрольных служб в организационной структуре.
19. Программные средства для автоматизации рутинных операций при РУР.
20. Создание и обоснование теории о принципах РУР.
21. Методы формирования супероптимальных решений.
22. Стандарты качества при РУР.
23. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.

### **3.4 Типовые задачи, кейсы и задания к ним, необходимые для оценки умений и навыков**

#### **Примеры практических работ:**

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

Контроль того, насколько студентом освоена дисциплина «Региональная экономика и региональное управление» осуществляется с использованием балльно-рейтинговой системы, включающей входной, текущий, рубежный и выходной контроль знаний, умений и навыков (владений) студентов.

За модульную программу дисциплины в сумме студент может получить 100 баллов. Большую часть баллов студент получает в течение семестров: 50 баллов – при рубежном контроле, 50 при текущем и выходном (итоговом) контроле.

Основными видами поэтапного контроля результатов обучения являются: входной (в начале изучения модульной дисциплины), текущий контроль (на занятиях), рубежный контроль (по модулям), выходной контроль (зачет).

Формы контроля: устный опрос, тестовый контроль, индивидуальное собеседование, выполнение практической работы, самостоятельной работы.

Учитываются все виды учебной деятельности студента, оцениваемые определенным количеством баллов. В итоговую сумму баллов входят результаты всех контролируемых видов деятельности студента – посещение занятий, выполнение заданий, прохождение тестового контроля, активность на семинарских, практических занятиях, в ходе деловых игр и т.п.

Студент отчитывается по всем учебным модулям дисциплины и с учётом выходного контроля набрать не менее 50 % баллов от максимального их количества по данной дисциплине.

Рейтинговая система основана на подсчете баллов, «заработанных» студентом в течение семестра (см. схему далее).



<b>Модуль 1.</b>	
<b>Общее количество баллов – 50</b>	
<b>0-25 неачет</b>	<b>26-50 зачет</b>

↓

<b>Модуль 2.</b>	
<b>Общее количество баллов – 50</b>	
<b>0-25 неачет</b>	<b>26-50 зачет</b>

↓

<b>Экзамен</b>	
<b>Общее количество баллов - 100</b>	
<b>0-50 неачет</b>	<b>51-100 зачет</b>

Все виды учебных работ должны быть выполнены точно в сроки, предусмотренные программой обучения. Если студент не выполнил какое-либо из учебных заданий (пропустили контрольную работу (тестовый контроль), позже положенного срока сдал курсовую работу, не выполнил домашнее задание, не подготовил доклад и т.п.), то за данный вид учебной работы баллы не начисляются, а подготовленные позже положенного срока работы оцениваются с понижающим коэффициентом.

Текущая аттестация проводится на каждом аудиторном занятии. Формы и методы текущего контроля: устное выборочное собеседование, письменные фронтальные опросы, проверка и оценка выполнения практических заданий и др.

При изучении каждого модуля дисциплины проводится рубежный контроль знаний с целью проверки и коррекции хода освоения теоретического материала и практических умений и навыков. Рубежный контроль знаний проводится по графику в часы практических (семинарских) занятий по основному расписанию, либо в дополнительное время при проведении компьютерного тестирования.

После сдачи модуля (рубежного контроля знаний) в журнале академической группы выставляется рейтинг студента в баллах. Модуль считается сданным, если студент получил не менее 50% баллов от максимально возможного количества, которое мог бы получить за этот модуль.

Если студент не прошел рубежный контроль знаний (не сдал модуль), то продолжает учиться и имеет право сдавать следующий модуль по этой дисциплине.

В случае пропуска рубежного контроля знаний (модуля) по уважительной причине студент допускается к его прохождению по согласованию с преподавателем и при предоставлении в деканат оправдательного документа для получения допуска.

Повторный рубежный контроль знаний (модуля) разрешается студенту в период до срока сдачи следующего модуля, в исключительных случаях, до начала зачетной недели. В этом случае полученная оценка учитывается при подведении итогов балльно-рейтинговой аттестации и деканат выдаёт студенту допуск на сессию.

При пропуске рубежного контроля знаний (модуля) без уважительной причины студент допускается к сессии только после ликвидации задолженности. При этом полученная оценка в зачёт балльно-рейтинговой аттестации идёт с понижающим коэффициентом.

Сведения о ликвидации задолженности по предыдущему рубежному контролю знаний (модуля) представляются в деканат при сдаче результатов последующего (очередного) учебного модуля. Сведения о результатах рубежного контроля знаний (сдаче модуля) вносятся в рейтинговую ведомость.

Результаты рубежного контроля знаний (модуля) вносятся в графу «Рубежный контроль» рейтинговой ведомости.

В конце семестра на основании поэтапного контроля обучения суммируются баллы текущих, рубежных и творческого рейтингов, подсчитываются дополнительные баллы (посещаемость и активность на занятиях) и принимается решение о допуске студента к выходному контролю (экзамену) или освобождении от сдачи экзамена.

Если студент по результатам текущих, рубежных и творческого рейтингов набрал в сумме менее 50% баллов от максимального рейтинга дисциплины, то до выходного контроля не допускается и считается задолжником по этой дисциплине.

Если сумма баллов за 3 семестр составляет более 40% от максимального рейтинга дисциплины за данный семестр (50/100 баллов), то по усмотрению преподавателя студенту может быть проставлен зачёт. В этом случае к набранному рейтингу добавляются поощрительные баллы.

Результаты балльно-рейтинговой аттестации за 3 семестр объявляются преподавателем на последнем занятии в зачётную неделю. Если студент набрал по шкале оценок достаточное количество баллов («зачёт») – то имеет возможность получения оценки по итогам работы в семестре и можете быть освобожден от сдачи зачёта. Если студент не набрал на протяжении семестра необходимое количество баллов, то сдаёт зачёт по расписанию зачётной сессии.

Конкретные методические рекомендации для оценки знаний, умений и навыков студентов по степени характеристик их ответов

Структурные элементы компетенций, отражающие уровень знаний, умений, навыков в результате освоения дисциплины, этапы формирования компетенций, виды занятий для формирования компетенций, оценочные средства сформированности компетенций приведены в карте компетенций (таблица 1.4). В соответствии с картой компетенции для проведения процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций по дисциплине применяются следующие методические материалы:

Выходная промежуточная аттестация проводится в форме зачета.

Критерии оценки зачета в тестовой форме: количество баллов или удовлетворительно, хорошо, отлично. Для получения соответствующей оценки на экзамене по курсу используется накопительная система балльно-рейтинговой работы студентов. Итоговая оценка складывается из суммы баллов или оценок, полученных по всем разделам курса и суммы баллов полученной на зачете.

Количество баллов и оценка неудовлетворительно, удовлетворительно, хорошо, отлично определяются программными средствами по количеству правильных ответов к количеству случайно выбранных вопросов.

Критерии оценивания компетенций следующие:

1. Ответы имеют полные решения (более 83% с правильными результатами). Их содержание свидетельствует об уверенных знаниях обучающегося и о его умении решать профессиональные задачи, поэтому ставится оценка «отлично»;

2. Более 71% ответов имеют полные решения (с правильными результатами). Их содержание свидетельствует о достаточных знаниях обучающегося и его умении решать профессиональные задачи – оценка ставится «хорошо»;

3. Не менее 50% ответов имеют полные решения (с правильными результатами). Их содержание свидетельствует об удовлетворительных знаниях обучающегося и о его ограниченном умении решать профессиональные задачи, соответствующие его будущей квалификации – оценка ставится «удовлетворительно»;

4. Менее 50% ответов имеют решения с правильным ответом. Их содержание свидетельствует о слабых знаниях обучающегося и его неумении решать профессиональные задачи – оценка ставится «неудовлетворительно».

Критерии оценки уровня усвоения знаний, умений и навыков по результатам зачета в устной форме:

Оценка «отлично» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный теоретический вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий, явлений. Умеет тесно увязывать теорию с практикой. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа или с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «хорошо» выставляется, если дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен. Ответы на дополнительные вопросы логичны, однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью "наводящих" вопросов преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если дан неполный ответ, логика и последовательность изложения имеют существенные нарушения. Допущены грубые ошибки при определении сущности раскрываемых понятий, явлений, вследствие непонимания 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. При ответе на дополнительные вопросы студент начинает понимать связь между знаниями только после подсказки преподавателя.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если студент испытывает значительные трудности в ответе на экзаменационные вопросы. Присутствует масса существенных ошибок в определениях терминов, понятий, характеристике фактов. Речь неграмотна. На дополнительные вопросы студент не отвечает.

Оценка «зачтено» соответствует критериям оценок от «удовлетворительно» до «отлично».

Оценка «не зачтено» соответствует критерию оценки «неудовлетворительно».

Критерии оценки лекции с запланированными ошибками (лекция-провокация), интерактивной лекции "Ученик в роли учителя": оценка «отлично» выставляется студенту, если он: продемонстрировал способность выбрать инструментальные средства для обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, знания в аудите тех или иных объектов; имеет представления об объекте аудита.

Написание курсовой работы по заданным темам производят на основе прочтения основной и дополнительной литературы, анализа Интернет-ресурсов.

Критериями оценки курсовой работы являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению. Новизна текста определяет, прежде всего, самостоятельностью в постановке проблемы, формулированием нового аспекта известной проблемы, наличие авторской позиции, самостоятельность оценок и суждений. Одним из критериев оценки работы является анализ использованной литературы. Определяется, привлечены ли наиболее известные работы по теме исследования (в т.ч. журнальные публикации последних лет, справки и т.д.).

Степень раскрытия сущности вопроса – наиболее важный критерий оценки работы студента над курсовой работой. В данном случае определяется: а) соответствие плана теме курсовой работы; б) соответствие содержания теме и плану курсовой работы; в) обоснованность способов и методов работы с материалом, способность его систематизировать и структурировать; г) полнота и глубина знаний по теме; е) умение обобщать, делать выводы, сопоставлять различные точки зрения по одному вопросу (проблеме). Также учитывается соблюдение требований к оформлению: насколько верно оформлены ссылки на используемую литературу, список литературы; оценка грамотности и культуры изложения; владение терминологией; соблюдение требований к объёму эссе.

Критерии оценки курсовой работы:

Оценка «отлично» выставляется, если в эссе 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, даны правильные ответы при защите.

Оценка «хорошо» выставляется, если основные требования к курсовой работе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём курсовой работы; имеются упущения в оформлении, на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если в работе имеются существенные отступления от требований к курсовой работе. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании курсовой работы; отсутствуют выводы, допущены ошибки на дополнительные вопросы при защите.

Оценка «неудовлетворительно»: курсовая работа представлена, но тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или курсовая работа не представлена студентом.

Критерии оценки при решении задач: оценка «отлично» выставляется студенту, если он, решил задачу верно, пришел к верному знаменателю, показал умение логически и последовательно аргументировать решение задачи во взаимосвязи с практической действительностью. Оценка «хорошо» ставится в том случае если задача решена верно, но с незначительными погрешностями, неточностями. Оценка «удовлетворительно» ставится, если соблюдена общая последовательность выполнения задания, но сделаны существенные ошибки в расчетах. Оценка «неудовлетворительно» ставится, если задача не выполнена.

Критерии оценки текущих тестов: если студент выполняет правильно менее 50% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «неудовлетворительно»; если студент выполняет правильно 50-70% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «удовлетворительно»; если студент выполняет правильно 71-82 % тестовых заданий, то ему выставляется оценка «хорошо»; если студент выполняет правильно 83-100% тестовых заданий, то ему выставляется оценка «отлично».

Критерии оценки Доклад, сообщение - Продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной темы «Отлично». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Легко воспринимается аудиторией. При ответе на вопросы выступающий (докладчик) демонстрирует глубину владения представленным материалом. Ответы формулируются аргументированно, обосновывается собственная позиция в проблемных ситуациях.

«Хорошо». Выступление (доклад) отличается последовательностью, логикой изложения. Но обоснование сделанных выводов не достаточно аргументировано. Неполно раскрыто содержание проблемы.

«Удовлетворительно». Выступающий (докладчик) передает содержание проблемы, но не демонстрирует умение выделять главное, существенное. Выступление воспринимается аудиторией сложно.

«Неудовлетворительно». Выступление (доклад) краткий, неглубокий, поверхностный.

Критерии оценки собеседования. Собеседование - Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.:

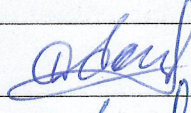
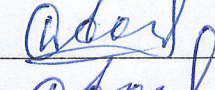
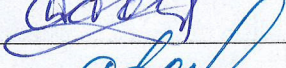
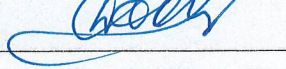
«отлично» - ставится студенту, который полно раскрыл содержание материала в объеме, предусмотренном программой, изложил материал грамотным языком в определенной логической последовательности; «хорошо» - ставится студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, но допускает в ответе некоторые неточности; «удовлетворительно» - ставится студенту, если неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса, недостаточно правильные формулировки базовых понятий;

«неудовлетворительно» - ставится студенту, который не раскрыл основное содержание учебного материала, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий дисциплины.

Практические занятия оцениваются по самостоятельности выполнения работы, активности работы в аудитории, правильности выполнения заданий, уровня подготовки к занятиям.

Самостоятельная работа оценивается по качеству и количеству выполненных домашних работ, грамотности в оформлении, правильности выполнения.

## ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Номер изменения	Номер измененного листа	Дата внесения изменения и номер протокола	Подпись ответственного за внесение изменений
1	23-25	09.08.19, №4	
2	23-25	01.09.20, №1	
3	23-25	20.11.20, №3	
4	24	31.08.21, №1	
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			