

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования  
"Казанский (Приволжский) федеральный университет"  
Набережночелнинский институт (филиал)  
Экономическое отделение



**УТВЕРЖДАЮ**

Первый заместитель  
директора НЧИ КФУ

Симонова Л.А.

"\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

## **Программа дисциплины**

Разработка управленческих решений Б1.Б.19

Направление подготовки: 38.03.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Финансовый менеджмент

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2016

**Автор(ы):** Муллахметов Х.Ш.

**Рецензент(ы):** Ваславская И.Ю.

### **СОГЛАСОВАНО:**

Заведующий(ая) кафедрой: Бикулов Р. А.

Протокол заседания кафедры No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Учебно-методическая комиссия Высшей школы экономики и права (Экономическое отделение)  
(Набережночелнинский институт (филиал)):

Протокол заседания УМК No \_\_\_\_ от "\_\_\_\_" \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

Набережные челны  
2018

## Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы
2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования
3. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся
4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий
  - 4.1. Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине/ модулю
  - 4.2. Содержание дисциплины
5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)
6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)
  - 6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения
  - 6.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания
  - 6.3. 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
  - 6.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций
7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
  - 7.1. Основная литература
  - 7.2. Дополнительная литература
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимых для освоения дисциплины (модуля)
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)
12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Программу дисциплины разработал(а)(и) доцент, к.н. (доцент) Муллахметов Х.Ш. (Кафедра производственного менеджмента, Экономическое отделение), mkhsh007@gmail.com

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

Выпускник, освоивший дисциплину, должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ПК-5	Способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций
ПК-8	Владением навыками документального оформления решений в управлении операционной (производственной) деятельности организаций при внедрении технологических, продуктовых инноваций или организационных изменений

Выпускник, освоивший дисциплину:

Должен знать:

- виды управленческих решений и методы их принятия;
- принципы целеполагания, виды и методы планирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;
- взаимосвязь между функциональной, финансовой, корпоративной стратегиями;
- основы системного подхода к реализации процедуры РУР;

Должен уметь:

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности;

Должен владеть:

- методами реализации базовых (основных), связующих и интегрирующих функций менеджмента;
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления управленческих решений;
- навыками применения системного подхода к реализации процедуры РУР.

Должен демонстрировать способность и готовность:

применять результаты освоения дисциплины в профессиональной деятельности.

### 2. Место дисциплины в структуре основной профессиональной образовательной программы высшего образования

Данная учебная дисциплина включена в раздел "Б1.Б.19 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 "Менеджмент (Финансовый менеджмент)" и относится к базовой (общепрофессиональной) части.

Осваивается на 3 курсе в 5, 6 семестрах.

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

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных(ые) единиц(ы) на 108 часа(ов).

Контактная работа - 14 часа(ов), в том числе лекции - 6 часа(ов), практические занятия - 0 часа(ов), лабораторные работы - 8 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 90 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 4 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: отсутствует в 5 семестре; зачет в 6 семестре.

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1 Структура и тематический план контактной и самостоятельной работы по дисциплине/ модулю**

N	Раздел дисциплины/ модуля	Семестр	Виды и часы контактной работы, их трудоемкость (в часах)			Самостоятельная работа
			Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	
1.	Тема 1. Решения в системе управления	5	1	0	0	7
2.	Тема 2. Проблема классификации управленческих решений	5	0	0	1	7
3.	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	5	0	0	1	7
4.	Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	5	1	0	0	7
5.	Тема 5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений	5	0	0	1	6
6.	Тема 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений	5	0	0	1	6
7.	Тема 7. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений	6	1	0	1	10
8.	Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	6	1	0	1	10
9.	Тема 9. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и должностных квалификационных требований	6	0	0	1	10
10.	Тема 10. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом	6	1	0	1	10
11.	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений в организации	6	1	0	0	10
	Итого		6	0	8	90

**4.2 Содержание дисциплины**

**Тема 1. Решения в системе управления**

Развитие научной мысли об управлении и управленческих решениях: античные мыслители, средневековая история, Европа, США; школы и подходы к управлению, их основная идея; зарождение и развитие теории принятия решений; актуальность проблемы принятия решений на современном этапе. Природа и сущность решений: определение решения, проблема, факторы влияния на разработку и принятия решения.

**Тема 2. Проблема классификации управленческих решений**

Содержание управленческого решения, элементы решения и их взаимодействия. Функции управленческих решений.

**Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений**

Требования к управленческим решениям; факторы, от которых зависят управленческие решения.

Обеспечение качества управленческих решений: взаимосвязь элементов качества управленческих решений; аспекты качества управленческих решений.

**Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

Моделирование управленческих ситуаций, необходимость моделирования. Модели, основанные на нормативных теориях, их недостаток. Развитие моделирования. Классификация математических моделей, исходя из особенностей их поведения: детерминированные, вероятностные, игровые модели. Иные классификации моделей.

#### **Тема 5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений**

Информационное обеспечение управленческих решений: основные источники информации, взаимосвязанные решения, качество информации. Информационные системы: функциональный и системный подход; влияние информатизации на характер управленческого труда. Системный подход к разработке управленческих решений: определения системы и системного подхода, основные задачи системного подхода, диалектический метод, требования системного подхода, процедуры системного подхода при разработке и реализации разработки управленческих решений.

#### **Тема 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений**

Структура управленческого цикла: основные фазы, операции и процедуры, результат фаз; факторы, влияющие на практику разработки и принятия управленческих решений.

Определение понятий: культура предприятия, философия предприятия, политика предприятия. Классификация и типология УР. Анализ управленческих ситуаций: вариант реализации управленческого цикла и вариант результатов реализации управленческого цикла - характеристики типовых управленческих ситуаций; концепция контроллинга; примеры. Элементы технологии принятия решений. Принципы рациональной организации процессов.

#### **Тема 7. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений**

Аналитические методы при принятии управленческих решений, основные аналитические процедуры, признаки классификации методов анализа, классификация по функциональному признаку.

#### **Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Ситуации неопределенности и риска, неопределенность и риск в системе процедур управленческих решений. Субъективные факторы при разработке управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Снижение неопределенности в процессе принятия решений. Риски: сущность и разновидности; признаки рисков ситуаций; общие и специфические риски, экономические последствия реализации рискованных управленческих решений; классификация рисков, влияющих на разработку и принятия управленческих решений. Оценка риска: цель оценки риска, последовательность анализа риска; принципы Б. Берммера, количественный и качественный анализ; факторы, влияющие на риск; формула количественной оценки риска; мировая практика оценки рисков.

#### **Тема 9. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и должностных квалификационных требований**

Краткие характеристики основных аналитических приемов и методов; метод сравнения, метод детализации, индексный метод, балансовый метод, метод элиминирования, графические приемы и методы, ФСА, ЭММ. Организация исполнения управленческих решений; мотивация работников, категории потребность, вознаграждение, ожидание, справедливость.

#### **Тема 10. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом**

Типовые управленческие ситуации: трехмерная модель среды принятия решения, приведение ситуаций к типовым - основные виды упрощений. Архетипное видение проблем, когнитивное моделирование. Общие сведения о теории оптимальных решений. Постулаты оптимальности.

#### **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений в организации**

Контроль исполнения управленческих решений. Содержание и виды контроля при реализации решений.

Контроль исполнения управленческих решений. Сущность и виды ответственности. Ответственность руководителя за реализацию управленческих решений. Виды проблем и способы их решения

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

Самостоятельная работа обучающихся выполняется по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия. Самостоятельная работа подразделяется на самостоятельную работу на аудиторных занятиях и на внеаудиторную самостоятельную работу. Самостоятельная работа обучающихся включает как полностью самостоятельное освоение отдельных тем (разделов) дисциплины, так и проработку тем (разделов), осваиваемых во время аудиторной работы. Во время самостоятельной работы обучающиеся читают и конспектируют учебную, научную и справочную литературу, выполняют задания, направленные на закрепление знаний и отработку умений и навыков, готовятся к текущему и промежуточному контролю по дисциплине.

Организация самостоятельной работы обучающихся регламентируется нормативными документами, учебно-методической литературой и электронными образовательными ресурсами, включая:

Порядок организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования - программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры (утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 5 апреля 2017 года N301).

Письмо Министерства образования Российской Федерации N14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Положение от 24 декабря 2015 г. ♦ 0.1.1.67-06/265/15 "О порядке проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение N 0.1.1.67-06/241/15 от 14 декабря 2015 г. "О формировании фонда оценочных средств для проведения текущей, промежуточной и итоговой аттестации обучающихся федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Положение N 0.1.1.56-06/54/11 от 26 октября 2011 г. "Об электронных образовательных ресурсах федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/66/16 от 30 марта 2016 г. "Разработки, регистрации, подготовки к использованию в учебном процессе и удаления электронных образовательных ресурсов в системе электронного обучения федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/11/16 от 25 января 2016 г. "О балльно-рейтинговой системе оценки знаний обучающихся в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Регламент N 0.1.1.67-06/91/13 от 21 июня 2013 г. "О порядке разработки и выпуска учебных изданий в федеральном государственном автономном образовательном учреждении высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

## 6. Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю)

### 6.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы и форм контроля их освоения

Этап	Форма контроля	Оцениваемые компетенции	Темы (разделы) дисциплины
<b>Семестр 5</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ПК-5 , ОПК-6 , ОПК-2 , ПК-8	1. Решения в системе управления 2. Проблема классификации управленческих решений 3. Условия и факторы качества управленческих решений 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения 5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений
2	Эссе	ОПК-2 , ПК-8	5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений
<b>Семестр 6</b>			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Устный опрос	ОПК-2 , ОПК-6 , ПК-5 , ПК-8	7. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений 8. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска 10. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом 11. Контроль реализации управленческих решений в организации
2	Письменная работа	ПК-5 , ОПК-6	11. Контроль реализации управленческих решений в организации
	<b>Зачет</b>	ОПК-2, ОПК-6, ПК-5, ПК-8	

### 6.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Семестр 5</b>					

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Эссе	Тема полностью раскрыта. Превосходное владение материалом. Высокий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Превосходный стиль изложения.	Тема в основном раскрыта. Хорошее владение материалом. Средний уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Хороший стиль изложения.	Тема частично раскрыта. Удовлетворительное владение материалом. Низкий уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Удовлетворительный стиль изложения.	Тема не раскрыта. Неудовлетворительное владение материалом. Недостаточный уровень самостоятельности, логичности, аргументированности. Неудовлетворительный стиль изложения.	2
<b>Семестр 6</b>					
<b>Текущий контроль</b>					
Устный опрос	В ответе качественно раскрыто содержание темы. Ответ хорошо структурирован. Прекрасно освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован высокий уровень понимания материала. Превосходное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Основные вопросы темы раскрыты. Структура ответа в целом адекватна теме. Хорошо освоен понятийный аппарат. Продемонстрирован хороший уровень понимания материала. Хорошее умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема частично раскрыта. Ответ слабо структурирован. Понятийный аппарат освоен частично. Понимание отдельных положений из материала по теме. Удовлетворительное умение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	Тема не раскрыта. Понятийный аппарат освоен неудовлетворительно. Понимание материала фрагментарное или отсутствует. Неумение формулировать свои мысли, обсуждать дискуссионные положения.	1
Письменная работа	Правильно выполнены все задания. Продемонстрирован высокий уровень владения материалом. Проявлены превосходные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Правильно выполнена большая часть заданий. Присутствуют незначительные ошибки. Продемонстрирован хороший уровень владения материалом. Проявлены средние способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены более чем наполовину. Присутствуют серьезные ошибки. Продемонстрирован удовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены низкие способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	Задания выполнены менее чем наполовину. Продемонстрирован неудовлетворительный уровень владения материалом. Проявлены недостаточные способности применять знания и умения к выполнению конкретных заданий.	2
	<b>Зачтено</b>		<b>Не зачтено</b>		



Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
<b>Зачет</b>	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой дисциплины.		Обучающийся обнаружил значительные пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустил принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий и не способен продолжить обучение или приступить по окончании университета к профессиональной деятельности без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.		

**6.3 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**

**Семестр 5**

**Текущий контроль**

**1. Устный опрос**

Темы 1, 2, 3, 4, 5, 6

Тема 1. Решения в системе управления.

1. Области решений: технические, биологические, социальные системы и их соотношение; изменение уровня неопределенности в системах; управленческие решения; определения и их толкование.
2. Определение управленческого решения.
3. Отличия УР, принципы и признаки.
4. Сущность управленческих решений.

Тема 2. Проблема классификации управленческих решений.

1. Функции управленческих решений : по видам социализации администраторской деятельности;
2. Функции управленческих решений как вида интеллектуальной деятельности и другие функции

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений.

1. Контроль качества управленческих решений: концепция всеобщего контроля качества (TQC);
2. Колесо Деминга для процедуры разработки и принятия управленческих решений.
3. Показатели качества для менеджеров различных уровней управления.
4. Коэффициент качества управленческих решений.

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

1. Основные подходы к построению моделей процесса разработки решений (математическому моделированию), краткая характеристика.
2. Эвристические модели, их сущность.

Тема 5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений.

1. Целевая ориентация управленческих решений
2. Приоритет цели при разработке управленческих решений;
3. Технологии разработки управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная.
4. Процессорные технологии разработки управленческих решений (перечень основных технологий и их характеристика).

**2. Эссе**

Тема 5

1. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
2. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений (анализ опыта организаций).
3. Проблемы риска в предпринимательской деятельности.
4. Принятие управленческих решений современными руководителями.
5. Эффективность управленческих решений.
6. Методологические основы разработки управленческих решений.
7. Информационные условия разработки управленческих решений.
8. Риски и способы их снижения.
9. Управленческая этика в принятии решения.
10. Управленческое решение и система управления в условиях стратегических неожиданностей.
11. Управленческие решения: подготовка, принятие, контроль исполнения.
12. Концепция риск-менеджмента в теории и практике управленческих решений.
13. Становление и развитие концепции риск-менеджмента в теории и практике принятия решений.
14. Проблемы эффективности управленческих решений.
15. Проблемы неопределенности и риска в подготовке и принятии управленческих решений.

16. Использование методов прогнозирования в управленческих решениях.
17. Методы подготовки и принятия решений.
18. Особенности принятия решений руководством страховой компании.
19. Экспертные методы в практике подготовки управленческих решений.
20. Процесс информационных коммуникаций и эффективность решений.
21. Методы повышения качества управленческих решений.
22. Риски, связанные с инновационной деятельностью фирмы.
23. Риски в инвестиционной деятельности.
24. Приемы страхования рисков.
25. Экспертные методы прогнозирования.
26. Психология поведения ЛПР в условиях неопределенности и риска.
27. Влияние личностных характеристик ЛПР на принятие решений.
28. Роль управленческих решений в деятельности организации.
29. Интеллектуальные системы поддержки управленческих решений.
30. Управленческие решения и ответственность руководителя.

## **Семестр 6**

### **Текущий контроль**

#### **1. Устный опрос**

Темы 7, 8, 10, 11

Тема 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений.

1. Содержание и классификация методов, используемых в процессе разработки и принятия управленческих решений;
2. Метод, методика, методологическая основа разработки и принятие управленческих решений, основные факторы, влияющие на методологию.
3. Место метода, алгоритма и моделей в процессе разработки решения.
4. Качественные и количественные аналитические методы.
5. Классификация методов, используемых в процессе разработки и реализации решений.

Тема 7. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений.

1. Особенности управленческого анализа, принципы применения аналитических процедур.
2. Основные методы анализа, применяемые на этапах разработки и принятия управленческих решений.

Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

1. Защита от рисков.
2. Принятие решений в условиях неопределенности: методы и приемы, влияние субъективных факторов;
3. Типы людей по отношению к нововведениям и риску;
4. Типы руководителей по отношению к риску, технологии, основанные на интуиции.

Тема 9. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и должностных квалификационных требований .

1. Основные теории мотивации, их краткая характеристика: теория удовлетворенности Ф. Тейлора, теория потребностей А. Маслоу,
2. Теория потребностей высшего уровня Мак. Клеlland, двухфакторная модель Ф. Герцберга
3. "Спираль успеха" (Холл и Ноугейм),
4. Теория ожиданий В. Врума, теория справедливости С. Адамса, модель Портера - Лоулера,
5. Теория оперантного обуславливания Б. Скиннера;
6. Вклад Питерса и Уотермана в теорию Скиннера.
7. Использование стратегических моделей для анализа внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив: матрица БКГ, матрица Мак - Кинси.

Тема 10. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом

1. Психологическая теория решений, определение, основные классы утверждений и примеры, необходимость рекомендаций ПТР.
2. Особенности оценки эффективности управленческих решений, составляющие эффективности. 3. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
3. Суть и содержание понятий ?качество управленческой деятельности?, ?качество управленческого решения?. 4. Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.
5. Понятие ?супероптимальное решение?. Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
6. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений в организации

1. Классификация управленческих решений
2. Методология управления качества управленческих решений.

#### **2. Письменная работа**

## Тема 11

1. Зарождение и эволюция научной мысли об управленческих решениях
2. Решения в системе управления
3. Условия и факторы качества управленческих решений
4. Аналитические методы при принятии управленческих решений
5. Организация исполнения управленческих решений
6. Информационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений
7. Системный подход к разработке управленческих решений
8. Использование стратегических моделей при выборе альтернатив
9. Влияние национальных и культурных традиций на подготовку и принятие управленческих решений
10. Анализ среды функционирования и развития организации и ее влияние на разработку управленческих решений
11. Влияние видов деятельности, технологий и специфики деятельности организации на разработку и принятие управленческих решений
12. Мотивационная деятельность менеджера в процессе подготовки, принятия и реализации УР
13. Бухгалтерский и управленческий учет как информационная база принятия УР
14. Принятие управленческих решений в условиях ограниченности ресурсов
15. Зарубежные представления о разработке и принятии УР и их использование в российской практике
16. Управленческие решения как фактор повышения качества управленческой деятельности
17. Принятие решений в стратегическом управлении
18. Риск-менеджмент в банковской сфере
19. Принятие решений в условиях неопределенности и риска
20. Методы влияния на риск и их использование в практике разработки и принятия УР
21. Влияние личностных качеств субъекта управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений
22. Отражение менеджмента как науки и менеджмента как искусства в процессе разработки, принятия и реализации УР
23. Влияние корпоративной культуры на разработку, принятие и реализацию управленческих решений
24. Экспертные методы в практике подготовки УР
25. Эффективность управленческих решений: подходы и методы оценки
26. Управленческий контроль и анализ в системе подготовки, принятия и реализации УР
27. Развитие теории принятия решений в современных условиях и его влияние на практику РУР
28. Контроль реализации управленческих решений
29. Управленческие решения и ответственность
30. Технология разработки и реализации управленческих решений
31. Новые информационные технологии при разработке и принятии управленческих решений
32. Процессный подход к управленческим решениям

### Зачет

Вопросы к зачету:

1. Развитие научной мысли об управлении и управленческих решениях: античные мыслители, средневековая история, Европа, США; школы и подходы к управлению, их основная идея; зарождение и развитие теории принятия решений; актуальность проблемы принятия решений на современном этапе.
2. Природа и сущность решений: определение решения, проблема, факторы влияния на разработку и принятия решения. Отличия управленческих решений, принципы и признаки.
3. Области решений: технические, биологические, социальные системы и их соотношение; изменение уровня неопределенности в системах; управленческие решения; определения и их толкование.
4. Сущность управленческих решений.
5. Содержание управленческого решения, элементы решения и их взаимодействия; функции управленческих решений: по видам специализации администраторской деятельности; как вида интеллектуальной деятельности, другие функции.
6. Структура управленческого цикла: основные фазы, операции и процедуры, результат фаз; факторы, влияющие на практику разработки и принятия управленческих решений.
7. Определение понятий: культура организации, философия организации, политика организации.
8. Информационное обеспечение управленческих решений: основные источники информации, взаимосвязанные решения, качество информации.
9. Информационные системы: функциональный и системный подход; влияние информатизации на характер управленческого труда.
10. Ситуации неопределенности и риска, неопределенность и риск в системе процедур управленческих решений. Субъективные факторы при разработке управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
11. Снижение неопределенности в процессе принятия решений.
12. Риски: сущность и разновидности; признаки рискованных ситуаций; общие и специфические риски, экономические последствия реализации рискованных управленческих решений; классификация рисков, влияющих на разработку и принятия управленческих решений.

13. Оценка риска: цель оценки риска, последовательность анализа риска; принципы Б. Берммера, количественный и качественный анализ; факторы, влияющие на риск; формула количественной оценки риска; мировая практика оценки рисков.
14. Защита от рисков.
15. Принятие решений в условиях неопределенности: методы и приемы, влияние субъективных факторов; типы людей по отношению к нововведениям и риску; типы руководителей по отношению к риску, технологии, основанные на интуиции.
16. Классификация и типология управленческих решений.
17. Анализ управленческих ситуаций: вариант реализации управленческого цикла и вариант результатов реализации управленческого цикла - характеристики типовых управленческих ситуаций; концепция контроллинга; примеры.
18. Требования к управленческим решениям; факторы, от которых зависят управленческих решений.
19. Обеспечение качества управленческих решений: взаимосвязь элементов качества управленческих решений; аспекты качества управленческих решений.
20. Контроль качества управленческих решений: концепция всеобщего контроля качества (TQC); колесо Деминга для процедуры разработки и принятия управленческих решений.
21. Показатели качества для менеджеров различных уровней управления; коэффициент качества управленческих решений.
22. Элементы технологии принятия решений.
23. Принципы рациональной организации процессов.
24. Содержание и классификация методов, используемых в процессе разработки и принятии управленческих решений; метод, методика, методологическая основа разработки и принятие управленческих решений, основные факторы, влияющие на методологию.
25. Место метода, алгоритма и моделей в процессе разработки решения.
26. Качественные и количественные аналитические методы.
27. Классификация методов, используемых в процессе разработки и реализации решений.
28. Моделирование управленческих ситуаций, необходимость моделирования.
29. Модели, основанные на нормативных теориях, их недостаток. Развитие моделирования.
30. Классификация математических моделей, исходя из особенностей их поведения: детерминированные, вероятностные, игровые модели. Иные классификации моделей.
31. Основные подходы к построению моделей процесса разработки решений (математическому моделированию), краткая характеристика.
32. Эвристические модели, их сущность.
33. Аналитические методы при принятии управленческих решений, основные аналитические процедуры, признаки классификации методов анализа, классификация по функциональному признаку.
34. Особенности управленческого анализа, принципы применения аналитических процедур. Основные методы анализа, применяемые на этапах разработки и принятия управленческих решений.
35. Краткие характеристики основных аналитических приемов и методов; метод сравнения, метод детализации, индексный метод, балансовый метод, метод элиминирования, графические приемы и методы, ФСА, ЭММ.
36. Организация исполнения управленческих решений; мотивация работников, категории потребность, вознаграждение, ожидание, справедливость. Основные теории мотивации, их краткая характеристика.
37. Использование стратегических моделей для анализа внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив: матрица БКГ, матрица Мак - Кинси.
38. Системный подход к разработке управленческих решений: определения системы и системного подхода, основные задачи системного подхода, диалектический метод, требования системного подхода, процедуры системного подхода при разработке и реализации управленческих решений.
39. Целевая ориентация управленческих решений: приоритет цели при разработке управленческих решений; технологии разработки управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная.
40. Процессорные технологии разработке управленческих решений (перечень основных технологий и их характеристика).
41. Типовые управленческие ситуации: трехмерная модель среды принятия решения, приведение ситуаций к типовым - основные виды упрощений.
42. Архетипное видение проблем, когнитивное моделирование.
43. Общие сведения о теории оптимальных решений. Постулаты оптимальности.
44. Психологическая теория решений, определение, основные классы утверждений и примеры, необходимость рекомендаций ПТР.
45. Контроль исполнения управленческих решений. Содержание и виды контроля при реализации решений.
46. Контроль исполнения управленческих решений.
47. Сущность и виды ответственности. Ответственность руководителя за реализацию управленческих решений.
48. Виды проблем и способы их решения.
49. Особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг.
50. Специфика менеджмента гостеприимства и ее влияние на процедуру управленческих решений.

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

В КФУ действует балльно-рейтинговая система оценки знаний обучающихся. Суммарно по дисциплине (модулю) можно получить максимум 100 баллов за семестр, из них текущая работа оценивается в 50 баллов, итоговая форма контроля - в 50 баллов.

Для зачёта:

56 баллов и более - "зачтено".

55 баллов и менее - "не зачтено".

Для экзамена:

86 баллов и более - "отлично".

71-85 баллов - "хорошо".

56-70 баллов - "удовлетворительно".

55 баллов и менее - "неудовлетворительно".

Форма контроля	Процедура оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	Этап	Количество баллов
<b>Семестр 5</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	15
Эссе	Обучающиеся пишут на заданную тему сочинение, выражающее размышления и индивидуальную позицию автора по определённому вопросу, допускающему неоднозначное толкование. Оцениваются эрудиция автора по теме работы, логичность, обоснованность, оригинальность выводов.	2	10
<b>Семестр 6</b>			
<b>Текущий контроль</b>			
Устный опрос	Устный опрос проводится на практических занятиях. Обучающиеся выступают с докладами, сообщениями, дополнениями, участвуют в дискуссии, отвечают на вопросы преподавателя. Оценивается уровень домашней подготовки по теме, способность системно и логично излагать материал, анализировать, формулировать собственную позицию, отвечать на дополнительные вопросы.	1	15
Письменная работа	Обучающиеся получают задание по освещению определённых теоретических вопросов или решению задач. Работа выполняется письменно и сдаётся преподавателю. Оцениваются владение материалом по теме работы, аналитические способности, владение методами, умения и навыки, необходимые для выполнения заданий.	2	10
		Всего:	50
<b>Зачет</b>	Зачёт нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Обучающийся получает вопрос (вопросы) либо задание (задания) и время на подготовку. Зачёт проводится в устной, письменной или компьютерной форме. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

#### 7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

##### 7.1 Основная литература:

- Литвак, Б. Г. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса) - ISBN 978-5-4257-0024-7.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451394>
- Литвак, Б. Г. Управленческие решения. Практикум [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б. Г. Литвак. - М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. - (Академия бизнеса). - ISBN 978-5-4257-0029-2.- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=451396>
- Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.: 60х90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат). (обложка) ISBN 978-5-16-005222-9. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=420359>

4. Теория управления : учебник / Н.Б. Костина, Т.В. Дуран, Д.А. Калугина. ? М. : ИНФРА-М, 2017. ? 252 с. ? (Высшее образование: Бакалавриат).- Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=782837>

## 7.2. Дополнительная литература:

1. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 384 с.: 60x90 1/16 + (Доп. мат. znanium.com). - (Высшее образование: Бакалавриат). (п) ISBN 978-5-16-006914-2, 500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=414580>
2. Методы оптимальных решений: Учебник / Мастяева И.Н., Горемыкина Г.И., Семенихина О.Н. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 384 с.: 60x90 1/16 (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-905554-24-7. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=521453>
3. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипецв, С.А.Горбатов и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с.: 60x90 1/16. - (Научная мысль) (Переплёт) ISBN 978-5-16-010269-6, 500 экз.- Режим доступа:<http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=480352>
4. Системный анализ: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов / Смотров Е.Г. - Волгоград:Волгоградский ГАУ, 2015. - 152 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=615284>
5. Системный анализ: Учебник / Корнев Г.Н., Яковлев В.Б. - М.:ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 308 с.: 60x90 1/16. - (Высшее образование: Бакалавриат) (Переплёт 7БЦ) ISBN 978-5-369-01532-2 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=538715>

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

<http://book.ru>. - Электронно-библиотечная система "BOOK.RU"

<http://www.dis.ru/manag> - Менеджмент в России и за рубежом

[www.edu.ru](http://www.edu.ru) - Федеральный портал российского образования

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

Работа на практических занятиях предполагает активное участие в осуждении выдвинутых в рамках тем вопросов. Для подготовки к устному опросу рекомендуется обращать внимание на проблемные вопросы, затрагиваемые преподавателем в лекции, и группировать информацию вокруг них. Желательно выделять в используемой литературе постановки вопросов, на которые разными авторам могут быть даны различные ответы. На основании постановки таких вопросов следует собирать аргументы в пользу различных вариантов решения поставленных проблем.

В текстах авторов, таким образом, следует выделять следующие компоненты:

- постановка проблемы;
- варианты решения;
- аргументы в пользу тех или иных вариантов решения.

На основе выделения этих элементов проще составлять собственную аргументированную позицию по рассматриваемому вопросу.

При работе с терминами необходимо обращаться к словарям, в том числе доступным в Интернете, например на сайте <http://dic.academic.ru>.

### МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПИСЬМЕННОЙ РАБОТЫ

Письменная работа должна состоять из титульного листа, плана, введения, основного текста, заключения (выводов) и списка использованной литературы.

Объем письменной работы составляет 15-20 страниц печатного текста.

Выполнение письменной работы складывается из таких этапов, как:

1. Выбор темы
2. Подбор и изучение литературы, составление библиографического списка.
3. Составление плана работы.
4. Сбор и обработка теоретического материала.
5. Изложение материала в соответствии с планом.
6. Оформление и сдача письменной работы на кафедру.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе должно содержать: четкое изложение сути поставленной проблемы, включить самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. В зависимости от специфики дисциплины формы эссе могут значительно дифференцироваться. В некоторых случаях это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

Построение эссе

Построение эссе - это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе

доказательств.

Структура эссе.

1. Введение - суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически;

2. На этом этапе очень важно правильно сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: 'Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?', 'Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?', 'Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?', 'Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?'

3. Основная часть - теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса.

Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий:

Причина - следствие, общее- особенное, форма - содержание, часть - целое, постоянство - изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства - совершенно необходимый) способ построения любого эссе - использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков - не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

4. Заключение - обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Структура аппарата доказательств, необходимых для написания эссе

Доказательство - это совокупность логических приемов обоснования истинности какого-либо суждения с помощью других истинных и связанных с ним суждений.

Оно связано с убеждением, но не тождественно ему: аргументация или доказательство должны основываться на данных науки и общественно-исторической практики, убеждения же могут быть основаны на предрассудках, неосведомленности людей в вопросах экономики и политики, видимости доказательности. Другими словами, доказательство или аргументация - это рассуждение, использующее факты, истинные суждения, научные данные и убеждающее нас в истинности того, о чем идет речь.

Структура любого доказательства включает в себя три составляющие: тезис, аргументы и выводы или оценочные суждения.

Тезис - это положение (суждение), которое требуется доказать.

Аргументы - это категории, которыми пользуются при доказательстве истинности тезиса.

Вывод - это мнение, основанное на анализе фактов.

Оценочные суждения - это мнения, основанные на наших убеждениях, верованиях или взглядах.

Аргументы обычно делятся на следующие группы:

1. Удостоверенные факты - фактический материал (или статистические данные). Факты - это питательная среда для выяснения тенденций, а на их основании - законов в различных областях знаний, поэтому мы часто иллюстрируем действие законов на основе фактических данных.

2. Определения в процессе аргументации используются как описание понятий, связанных с тезисом.

3. Законы науки и ранее доказанные теоремы тоже могут использоваться как аргументы доказательства.

Виды связей в доказательстве.

Для того чтобы расположить тезисы и аргументы в логической последовательности, необходимо знать способы их взаимосвязи. Связь предполагает взаимодействие тезиса и аргумента и может быть прямой, косвенной и разделительной. Прямое доказательство - доказательство, при котором истинность тезиса непосредственно обосновывается аргументом. Например: мы не должны идти на занятия, так как сегодня воскресенье. Метод прямого доказательства можно применять, используя технику индукции, дедукции, аналогии и причинно-следственных связей.

Индукция - процесс, в результате которого мы приходим к выводам, базирующимся на фактах. Мы движемся в своих рассуждениях от частного к общему, от предположения к утверждению. Общее правило индукции гласит: чем больше фактов, тем убедительнее аргументация.

Дедукция - процесс рассуждения от общего к частному, в котором вывод обычно строится с опорой на две предпосылки, одна из которых носит более общий характер. Например, все люди, ставящие перед собой ясные цели и сохраняющие присутствие духа во время критических ситуаций, являются великими лидерами. По свидетельству многочисленных современников, такими качествами обладал А. Линкольн - один из самых ярких лидеров в истории Америки.

Аналогия - способ рассуждений, построенный на сравнении.

Аналогия предполагает, что если объекты А и Б схожи по нескольким направлениям, то они должны иметь

одинаковые свойства. Необходимо помнить о некоторых особенностях данного вида аргументации: направления сравнения должны касаться наиболее значительных черт двух сравниваемых объектов, иначе можно прийти к совершенно абсурдному выводу.

Причинно-следственная аргументация - аргументация с помощью объяснения причин того или иного явления (очень часто явлений, находящихся во взаимозависимости).

Требования к фактическим данным и другим источникам

При написании эссе чрезвычайно важно то, как используются эмпирические данные и другие источники (особенно качество чтения). Все (фактические) данные соотносятся с конкретным временем и местом, поэтому прежде, чем их использовать, необходимо убедиться в том, что они соответствуют необходимому для исследований времени и месту. Соответствующая спецификация данных по времени и месту - один из способов, который может предотвратить чрезмерное обобщение, результатом которого может, например, стать предположение о том, что все страны по некоторым важным аспектам одинаковы (если вы так полагаете, тогда это должно быть доказано, а не быть голословным утверждением).

Всегда можно избежать чрезмерного обобщения, если помнить, что в рамках эссе используемые данные являются иллюстративным материалом, а не заключительным актом, т.е. они подтверждают аргументы и рассуждения и свидетельствуют о том, что автор умеет использовать данные должным образом. Нельзя забывать также, что данные, касающиеся спорных вопросов, всегда подвергаются сомнению. От автора не ждут определенного или окончательного ответа. Необходимо понять сущность фактического материала, связанного с этим вопросом (соответствующие индикаторы - насколько надежны данные для построения таких индикаторов - к какому заключению можно прийти на основании имеющихся данных и индикаторов относительно причин и следствий? и т.д.), и продемонстрировать это в эссе. Нельзя ссылаться на работы, которые автор эссе не читал сам.

Как подготовить и написать эссе?

Качество любого эссе зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как:

- исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);
- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);
- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами).

Процесс написания эссе можно разбить на несколько стадий: обдумывание, планирование, написание, проверка, правка.

Планирование - определение цели, основных идей, источников информации, сроков окончания и представления работы.

Цель должна определять действия. Идеи, как и цели, могут быть конкретными и общими, более абстрактными. Мысли, чувства, взгляды и представления могут быть выражены в форме аналогий, ассоциации, предположений, рассуждений, суждений, аргументов, доводов и т.д.

Аналогии - выявление идеи и создание представлений, связь элементов значений.

Ассоциации - отражение взаимосвязей предметов и явлений действительности в форме закономерной связи между нервно ? психическими явлениями (в ответ на тот или иной словесный стимул выдать 'первую пришедшую в голову' реакцию).

Предположения - утверждение, не подтвержденное никакими доказательствами.

Рассуждения - формулировка и доказательство мнений.

Аргументация - ряд связанных между собой суждений, которые высказываются для того, чтобы убедить читателя (слушателя) в верности (истинности) тезиса, точки зрения, позиции.

Суждение - фраза или предложение, для которого имеет смысл вопрос: истинно или ложно?

Доводы - обоснование того, что заключение верно абсолютно или с какой-либо долей вероятности. В качестве доводов используются факты, ссылки на авторитеты, заведомо истинные суждения (законы, аксиомы и т.п.), доказательства (прямые, косвенные, 'от противного', 'методом исключения') и т.д.

Перечень, который получится в результате перечисления идей, поможет определить, какие из них нуждаются в особенной аргументации. Источники. Тема эссе подскажет, где искать нужный материал. Обычно пользуются библиотекой, Интернет-ресурсами, словарями, справочниками. Пересмотр означает редактирование текста с ориентацией на качество и эффективность. Качество текста складывается из четырех основных компонентов: ясности мысли, внятности, грамотности и корректности.

Мысль - это содержание написанного. Необходимо четко и ясно формулировать идеи, которые хотите выразить, в противном случае вам не удастся донести эти идеи и сведения до окружающих.

Внятность - это доступность текста для понимания. Легче всего ее можно достичь, пользуясь логично и последовательно тщательно выбранными словами, фразами и взаимосвязанными абзацами, раскрывающими тему.

Грамотность отражает соблюдение норм грамматики и правописания. Если в чем-то сомневаетесь, загляните в учебник, справьтесь в словаре или руководстве по стилистике или дайте прочитать написанное человеку, чья манера писать вам нравится.

Корректность - это стиль написанного. Стиль определяются жанром, структурой работы, целями, которые ставит перед собой пишущий, читателями, к которым он обращается.

Оценивание эссе

Критерии оценки эссе могут трансформироваться в зависимости от их конкретной формы, при этом общие требования к качеству эссе могут оцениваться по следующим критериям:

Знание и понимание теоретического материала (определяет рассматриваемые понятия четко и полно, приводя соответствующие примеры; используемые понятия строго соответствуют теме;

- самостоятельность выполнения работы) 1 балла

Анализ и оценка информации (грамотно применяет категории анализа; умело использует приемы сравнения и



обобщения для анализа взаимосвязи понятий и явлений; способен объяснить альтернативные взгляды на рассматриваемую проблему и прийти к сбалансированному заключению; диапазон используемого информационного пространства (студент использует большое количество различных источников информации); обоснованно интерпретирует текстовую информацию с помощью графиков и диаграмм; дает личную оценку проблеме) 1 балла

Построение суждений (ясность и четкость изложения; логика структурирования доказательств; выдвинутые тезисы сопровождаются грамотной аргументацией; приводятся различные точки зрения и их личная оценка; общая форма изложения полученных результатов и их интерпретации) 2 балла

Оформление работы (работа отвечает основным требованиям к оформлению и использованию цитат; соблюдение лексических, фразеологических, грамматических и стилистических норм русского литературного языка; оформление текста с полным соблюдением правил русской орфографии и пунктуации; соответствие формальным требованиям) 1 балл

Максимальное количество баллов, которое студент может получить - 5

Объем эссе не должен превышать 5 страниц текста, написанного на компьютере через 1,5 интервала шрифтом times new roman, размер 14.

Основная часть эссе содержит сноски на первоисточники. В конце данной работы прилагаются копии используемого материала и основных источников его получения.

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

Освоение дисциплины "Разработка управленческих решений" предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows Professional 7 Russian

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 2010 Professional Plus Russian

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "БиблиоРоссика", доступ к которой предоставлен обучающимся. В ЭБС "БиблиоРоссика" представлены коллекции актуальной научной и учебной литературы по гуманитарным наукам, включающие в себя публикации ведущих российских издательств гуманитарной литературы, издания на английском языке ведущих американских и европейских издательств, а также редкие и малотиражные издания российских региональных вузов. ЭБС "БиблиоРоссика" обеспечивает широкий законный доступ к необходимым для образовательного процесса изданиям с использованием инновационных технологий и соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "ZNANIUM.COM", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС "ZNANIUM.COM" содержит произведения крупнейших российских учёных, руководителей государственных органов, преподавателей ведущих вузов страны, высококвалифицированных специалистов в различных сферах бизнеса. Фонд библиотеки сформирован с учетом всех изменений образовательных стандартов и включает учебники, учебные пособия, учебно-методические комплексы, монографии, авторефераты, диссертации, энциклопедии, словари и справочники, законодательно-нормативные документы, специальные периодические издания и издания, выпускаемые издательствами вузов. В настоящее время ЭБС ZNANIUM.COM соответствует всем требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования (ФГОС ВО) нового поколения.

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

Освоение дисциплины "Разработка управленческих решений" предполагает использование следующего материально-технического обеспечения:

Мультимедийная аудитория, вместимостью более 60 человек. Мультимедийная аудитория состоит из интегрированных инженерных систем с единой системой управления, оснащенная современными средствами воспроизведения и визуализации любой видео и аудио информации, получения и передачи электронных документов. Типовая комплектация мультимедийной аудитории состоит из: мультимедийного проектора, автоматизированного проекционного экрана, акустической системы, а также интерактивной трибуны преподавателя, включающей тач-скрин монитор с диагональю не менее 22 дюймов, персональный компьютер (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i3-2100, DDR3 4096Mb, 500Gb), конференц-микрофон, беспроводной микрофон, блок управления оборудованием, интерфейсы подключения: USB, audio, HDMI. Интерактивная трибуна преподавателя является ключевым элементом управления, объединяющим все устройства в единую систему, и служит полноценным рабочим местом преподавателя. Преподаватель имеет возможность легко управлять всей системой, не отходя от трибуны, что позволяет проводить лекции, практические занятия, презентации, вебинары, конференции и другие виды аудиторной нагрузки обучающихся в удобной и доступной для них форме с применением современных интерактивных средств обучения, в том числе с использованием в процессе обучения всех корпоративных ресурсов. Мультимедийная аудитория также оснащена широкополосным доступом в сеть интернет. Компьютерное оборудование имеет соответствующее лицензионное программное обеспечение.

## **12. Средства адаптации преподавания дисциплины к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

При необходимости в образовательном процессе применяются следующие методы и технологии, облегчающие восприятие информации обучающимися инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья:

- создание текстовой версии любого нетекстового контента для его возможного преобразования в альтернативные формы, удобные для различных пользователей;
- создание контента, который можно представить в различных видах без потери данных или структуры, предусмотреть возможность масштабирования текста и изображений без потери качества, предусмотреть доступность управления контентом с клавиатуры;
- создание возможностей для обучающихся воспринимать одну и ту же информацию из разных источников - например, так, чтобы лица с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально;
- применение программных средств, обеспечивающих возможность освоения навыков и умений, формируемых дисциплиной, за счёт альтернативных способов, в том числе виртуальных лабораторий и симуляционных технологий;
- применение дистанционных образовательных технологий для передачи информации, организации различных форм интерактивной контактной работы обучающегося с преподавателем, в том числе вебинаров, которые могут быть использованы для проведения виртуальных лекций с возможностью взаимодействия всех участников дистанционного обучения, проведения семинаров, выступления с докладами и защиты выполненных работ, проведения тренингов, организации коллективной работы;
- применение дистанционных образовательных технологий для организации форм текущего и промежуточного контроля;
- увеличение продолжительности сдачи обучающимся инвалидом или лицом с ограниченными возможностями здоровья форм промежуточной аттестации по отношению к установленной продолжительности их сдачи:
- продолжительности сдачи зачёта или экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;
- продолжительности подготовки обучающегося к ответу на зачёте или экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут;
- продолжительности выступления обучающегося при защите курсовой работы - не более чем на 15 минут.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО и учебным планом по направлению 38.03.02 "Менеджмент" и профилю подготовки Финансовый менеджмент .