

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ 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.

подписано электронно-цифровой подписью

Программа дисциплины

Практикум по разработке управленческих решений

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2018

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО
2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО
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 (модуля)
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 литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
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 (модуля) к потребностям обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья
13. Приложение №1. Фонд оценочных средств
14. Приложение №2. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)
15. Приложение №3. Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

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 ОПОП ВО

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль), должен обладать следующими компетенциями:

Шифр компетенции	Расшифровка приобретаемой компетенции
ОК-2	готовностью действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения
ПК-2	способностью разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

Обучающийся, освоивший дисциплину (модуль):

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 (модуля) в структуре ОПОП ВО

Данная дисциплина (модуль) включена в раздел "Б1.В.ОД.1 Дисциплины (модули)" основной профессиональной образовательной программы 38.04.02 "Менеджмент (Инновационный менеджмент)" и относится к обязательным дисциплинам.

Осваивается на 2 курсе в 3 семестре.

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 - 22 часа(ов), в том числе лекции - 0 часа(ов), практические занятия - 0 часа(ов), лабораторные работы - 22 часа(ов), контроль самостоятельной работы - 0 часа(ов).

Самостоятельная работа - 77 часа(ов).

Контроль (зачёт / экзамен) - 9 часа(ов).

Форма промежуточного контроля дисциплины: экзамен в 3 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	Разделы 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	3	0	0	2	7
2.	Тема 2. Проблема классификации управленческих решений	3	0	0	2	7
3.	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	3	0	0	2	7
4.	Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	3	0	0	2	7
5.	Тема 5. Требования системного подхода к разработке управленческих решений	3	0	0	2	7
6.	Тема 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений	3	0	0	2	7
7.	Тема 7. Анализ внешней и внутренней среды организации в процессе разработки и реализации управленческих решений	3	0	0	2	7
8.	Тема 8. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска	3	0	0	2	7
9.	Тема 9. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и должностных квалификационных требований	3	0	0	2	7
10.	Тема 10. Эффективность управленческих решений в области управления персоналом	3	0	0	2	7
11.	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений в организации	3	0	0	2	7
	Итого		0	0	22	77

4.2 Содержание дисциплины (модуля)

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 рискованных 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 №301)

Письмо Министерства образования Российской Федерации №14-55-996ин/15 от 27 ноября 2002 г. "Об активизации самостоятельной работы студентов высших учебных заведений"

Устав федерального государственного автономного образовательного учреждения "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Правила внутреннего распорядка федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования "Казанский (Приволжский) федеральный университет"

Локальные нормативные акты Казанского (Приволжского) федерального университета

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
Семестр 3			
	<i>Текущий контроль</i>		
1	Кейс	ПК-2, ОК-2	2. Проблема классификации управленческих решений 3. Условия и факторы качества управленческих решений 6. Основные этапы и операции процесса разработки и реализации управленческих решений 9. Методика разработки функционально-штатной структуры организации и должностных квалификационных требований
2	Письменная работа	ПК-2, ОК-2	11. Контроль реализации управленческих решений в организации
	<i>Экзамен</i>	ОК-2, ПК-2	

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.	
Семестр 3					
Текущий контроль					
Кейс	Отличная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Прекрасное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Высокий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Хорошая способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Достаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Хороший уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Удовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Слабое владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Низкий уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	Неудовлетворительная способность применять имеющиеся знания и умения для нахождения решения проблемных ситуаций. Недостаточное владение знаниями и навыками, необходимыми для решения кейса. Недостаточный для решения профессиональных задач уровень самостоятельности, инициативности, креативности, коммуникативных навыков, способности к планированию и предвидению результатов.	1

Форма контроля	Критерии оценивания				Этап
	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неуд.	
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
Экзамен	Обучающийся обнаружил всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоил основную литературу и знаком с дополнительной литературой, рекомендованной программой дисциплины, усвоил взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявил творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.	Обучающийся обнаружил полное знание учебно-программного материала, успешно выполнил предусмотренные программой задания, усвоил основную литературу, рекомендованную программой дисциплины, показал систематический характер знаний по дисциплине и способен к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.	Обучающийся обнаружил знание основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по профессии, справился с выполнением заданий, предусмотренных программой, знаком с основной литературой, рекомендованной программой дисциплины, допустил погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладает необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.	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 3

Текущий контроль

1. Кейс

Темы 2, 3, 6, 9

Тема 2. Проблема классификации управленческих решений.

Открытое Акционерное Общество "Бленд" работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

Задание.

1. Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации.

2. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации.

3. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации?

4. Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации?
5. Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений.

Закрытое акционерное общество "Саунт" работает на рынке 5 лет.

Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя.

Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы "Саунт". Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме "Саунт"?

Задание.

1. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма?
2. Какую информацию ЗАО "Саунт" будет использовать для решения данной проблемы?
3. Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию?
4. Примите управленческое решение. Подумайте, как, принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы.
5. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения?
6. Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений?
7. Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

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

Межрегиональный коммерческий банк развития связи и информатики "С-Банк" основан в 1992 году. Банк "С-Банк" входит в первую сотню крупнейших банков России, имеет Генеральную лицензию Банка России. Имеет сеть филиалов, расположенных в 28 крупных областных, краевых и республиканских центрах РФ. Клиентам банка предоставлена возможность производить расчеты со своими партнерами, находящимися в Москве и других городах в течение одного дня.

Рассматриваемый филиал - банк "Связист" имеет два офиса. Один - работает с юридическими лицами, другой - с физическими лицами. Всего в данном филиале работает около 50 человек.

Для физических лиц оказываются следующие услуги: кредитование физических лиц, валютно-обменные операции, обслуживание пластиковых карт. Банк также предоставляет возможность жителям города размещать денежные средства в следующих вкладах: пенсионные вклады (безналичный, накопительный, срочный), пенсионный депозит, банковский депозит, "Капитал", детский накопительный, "Стимул", долгосрочный, "Молодая семья", "Ветеран", краткосрочный. Банк предлагает поручить ему оплату коммунальных услуг, телефона, междугородных переговоров, услуг сотовой связи.

В целом деятельность банка в конкурентном смысле довольно успешна. Оставляет желать лучшего психологический климат в коллективе. В частности, отношения между главным руководителем и подчиненными. Руководитель данного банка, по мнению работников, трудоголик. Женщина - удачливый предприниматель, менеджер, серьезно относящийся к своей работе, требует такого же отношения к делу от своих сотрудников. Одно из требований - проявление творческой инициативы. Специфика банковской работы ставит еще одно важное требование: необходимость обработки больших массивов информации и, как правило, в сжатые сроки. Все это определило ненормированный график работы сотрудников, что в результате вызывает их недовольство. Нормальная деятельность данной банковской системы затрудняется, вероятно, профессионально-техническая и управленческая отсталость организации. Руководитель и владелец? в одном лице, даже имея финансово-экономическое образование, оказался не достаточно опытным для организации слаженно действующей системы. Это мнение подчиненных. При опросе работников, "какие меры помогли бы решить сложившуюся ситуацию" выяснилось следующее. Они считают необходимым: "омолодить" коллектив, чтобы повысить его творческий потенциал и активность; обеспечить обучение или стажировки за рубежом; ввести в состав коллектива человека, обученного распознавать на ранней стадии кризисные ситуации. Тем самым, работники признают свою неспособность в прежнем составе справляться с такими проблемами.

Задание:

1. Проанализировать представленную ситуацию в организации.
2. Какие действия руководителя оправданы? Справедливы ли требования к подчиненным? Оправданно ли недовольство работников? Как воспринимают миссию организации работники? В чем заключается ее сущность?
3. Уточнить перечень возможных причин проблемной ситуации в организации. Сгруппировать причины по их содержанию.
4. Выделить причины, касающиеся профессионально-технической и управленческой направленности.
5. Сформулировать мероприятия по улучшению ситуации в организации.

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

Руководитель предприятия ОАО "ГАММА" - женщина, имеющая определенный опыт, добилась больших успехов, создав собственный многопрофильный бизнес. Однако по мере расширения направлений бизнеса и увеличения рисков деятельности ее внимание постепенно переключилось на предпринимательство, а управление внутренними организационными делами свелось к распоряжениям. В конечном счете оказалось, что ни один внутренний вопрос не может быть решен сотрудниками фирмы без ее непосредственного участия. Но она не успевает их решить, а если и решает, то допускает ошибки из-за: неправильно опознанной проблемы; навязывания решений, в основе которых может лежать конформизм или чрезмерная импульсивность. Подчиненные вынуждены работать "в ожидании" - пока руководитель освободится, чтобы решить текущие вопросы, которые они могли бы решить сами, имея на то полномочия. Поскольку эти вопросы накапливаются, руководитель решает их в спешке, не особенно задумываясь о последствиях.

Причины, которые привели к данной ситуации:

- 1) действия по принципу "лучше сделать самому, чем переделывать за другим", иначе на стадии контроля объем работы может увеличиться из-за "переделок";
- 2) нежелание делиться с работниками властью;
- 3) недоверие подчиненным;
- 4) привычка лично решать все вопросы.

Сложившаяся ситуация свидетельствует о необходимости пересмотра системы делегирования в организации сложной и эффективной работы всего коллектива и своевременной реализации управленческих решений.

Задание:

1. разработать меры по устранению данной проблемной ситуации, учитывая следующее.
2. Переходя к методу делегирования полномочий, руководитель не только определяет сроки исполнения, качество и объемы работы, но и конечные результаты, наделяя работников ответственностью за полную реализацию управленческого решения. Они оговаривают форму представления результатов, объемы работ, вознаграждение.
3. Работнику предоставляется право на риск и ошибку, то есть право самому выбирать наилучший способ достижения результатов. Он только оговаривает, какой денежный фонд можно тратить, советуется, с кем вступать в контакт, проясняет для себя право подписи необходимой документации, процедуру согласований, подготовки документов, ведения переговоров, выхода к высшему руководителю с инициативами или за решениями.
4. Если все эти полномочия ему так или иначе делегируются, то работник получает свободу организационного, финансового, юридического и психологического маневра, освобождая руководителя от детального "досмотра" этого управленческого цикла. Руководитель также получает свободу маневра в решении перспективных и стратегических проблем.
5. Главные предпосылки эффективности делегирования - четкий контроль работы и строгая дисциплина. Искусство передачи полномочий зависит от восприимчивости к новым идеям, готовности передать решение определенных вопросов низшему звену управления, способности доверять низшему звену управления, стремления осуществлять общий контроль. Рассматривая делегирование как один из элементов организационной структуры управления, следует доводить этот процесс до четкого распределения полномочий и ответственности по нижестоящему уровню управления. Это позволит руководителю среднего и нижнего звена принимать решения, повышающие эффективность организации в целом.
6. Суть принципов делегирования полномочий сводится к следующему, определите для этого предприятия конкретные:
 - передача полномочий должна осуществляться в соответствии с ожидаемым результатом; подчиненный должен обладать достаточными полномочиями для достижения требуемого результата;
 - передача полномочий должна осуществляться по линиям управления, чтобы каждый подчиненный знал, кто конкретно его уполномочил, перед кем он несет ответственность;
 - передаются лишь полномочия; высшее должностное лицо продолжает нести ответственность за действия подчиненного.

Делегирование полномочий - это не способ уйти от ответственности. Это форма разделения управленческого труда, позволяющая повысить его эффективность. Делегирование облегчит работу руководителя, но не снимет с него обязанности принять окончательные решения, той обязанности, которая и делает его руководителем. Делегирование полномочий позволяет руководителю влиять на ход перемен в деятельности организации.

2. Письменная работа

Тема 11

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 принятии 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

Экзамен

Вопросы к экзамену:

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 рисков ситуаций; общие и специфические риски, экономические последствия реализации рисков 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 принятия управленческих решений; метод, методика, методологическая основа разработки и принятия 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 потребности, 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 разработки 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
Семестр 3			
Текущий контроль			
Кейс	Обучающиеся получают задание предложить решение для определённой практической ситуации, как правило, моделирующей ситуацию профессиональной деятельности. Оцениваются применение методов анализа кейса, навыки, необходимые для профессиональной деятельности, найденное решение.	1	25
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	25
Экзамен	Экзамен нацелен на комплексную проверку освоения дисциплины. Экзамен проводится в устной или письменной форме по билетам, в которых содержатся вопросы (задания) по всем темам курса. Обучающемуся даётся время на подготовку. Оценивается владение материалом, его системное освоение, способность применять нужные знания, навыки и умения при анализе проблемных ситуаций и решении практических заданий.		50

7. Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Освоение дисциплины (модуля) предполагает изучение основной и дополнительной учебной литературы. Литература может быть доступна обучающимся в одном из двух вариантов (либо в обоих из них):

- в электронном виде - через электронные библиотечные системы на основании заключенных КФУ договоров с правообладателями;

- в печатном виде - в Научной библиотеке им. Н.И. Лобачевского. Обучающиеся получают учебную литературу на абонементе по читательским билетам в соответствии с правилами пользования Научной библиотекой.

Электронные издания доступны дистанционно из любой точки при введении обучающимся своего логина и пароля от личного кабинета в системе "Электронный университет". При использовании печатных изданий библиотечный фонд должен быть укомплектован ими из расчета не менее 0,5 экземпляра (для обучающихся по ФГОС 3++ - не менее 0,25 экземпляра) каждого из изданий основной литературы и не менее 0,25 экземпляра дополнительной литературы на каждого обучающегося из числа лиц, одновременно осваивающих данную дисциплину.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля), находится в Приложении 2 к рабочей программе дисциплины. Он подлежит обновлению при изменении условий договоров КФУ с правообладателями электронных изданий и при изменении комплектования фондов Научной библиотеки КФУ.

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 - Федеральный портал российского образования

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

Вид работ	Методические рекомендации
лабораторные работы	Работа на лабораторных занятиях предусматривает активное решение практических заданий с применением имеющихся технических средств и программного обеспечения, на основе изучения и применения имеющихся методологий исследования конкретных управленческих ситуаций, отражающих типичные проблемы функционирования и развития организации на современном этапе развития социально-экономических систем.

Вид работ	Методические рекомендации
самостоятельная работа	Самостоятельная работа студента предполагает изучение научной литературы, исследования, подготовку докладов и рефератов, презентаций. Выполнение заданий требует использования не только учебников и пособий, но и информации, содержащейся в периодических изданиях, Интернете. Содержание и форма самостоятельной работы должны отразить умение студента оперировать базовыми категориями и инструментами, изученных дисциплин по направлению "Менеджмент" и дать возможность преподавателю формировать свое обоснованное мнение по уровню подготовки студента.
письменная работа	Студент должен демонстрировать способность к анализу и обобщению результатов исследований зарубежных и российских ученых и применения их результатов для своего объекта исследования по заданной теме. Работа должна отразить коммуникационные способности, логическое мышление, культуру изложения результатов.
кейс	Предполагает анализ, оценку, выводы по заданной управленческой ситуации и подготовку управленческого решения с применением инструментария процедур разработки и принятия управленческих решений. Решение кейса должна отразить способность студента работать на стыке дисциплин по направлениям "Менеджмент" и "Экономика"; умение выявлять и использовать взаимосвязи отдельных подсистем и элементов исследуемых объектов.
экзамен	При подготовке к экзамену следует ориентироваться на вопросы промежуточного контроля, состоящие из 50 вопросов, на рекомендуемые источники литературы. В билете 2 вопроса, на каждый из которых должен быть минимальный ответ для удовлетворительной оценки. Приоритет при оценке ответа студента дается пониманию базовых категорий, их взаимосвязи на междисциплинарном уровне.

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

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, представлен в Приложении 3 к рабочей программе дисциплины (модуля).

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

Материально-техническое обеспечение образовательного процесса по дисциплине (модулю) включает в себя следующие компоненты:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья) и оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду КФУ.

Учебные аудитории для контактной работы с преподавателем, укомплектованные специализированной мебелью (столы и стулья).

Компьютер и принтер для распечатки раздаточных материалов.

Мультимедийная аудитория.

Компьютерный класс.

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 38.04.02 "Менеджмент" и магистерской программе "Инновационный менеджмент".

Приложение 2
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.В.ОД.1 Практикум по разработке управленческих
решений

Перечень литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2018

Основная литература:

1. 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>
2. 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>
3. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 128 с.: 60x90 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>

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.Белолипов, С.А.Горбатков 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>

*Приложение 3
к рабочей программе дисциплины (модуля)
Б1.В.ОД.1 Практикум по разработке управленческих
решений*

Перечень информационных технологий, используемых для освоения дисциплины (модуля), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

Направление подготовки: 38.04.02 - Менеджмент

Профиль подготовки: Инновационный менеджмент

Квалификация выпускника: магистр

Форма обучения: заочное

Язык обучения: русский

Год начала обучения по образовательной программе: 2018

Освоение дисциплины (модуля) предполагает использование следующего программного обеспечения и информационно-справочных систем:

Операционная система Microsoft Windows 7 Профессиональная или Windows XP (Volume License)

Пакет офисного программного обеспечения Microsoft Office 365 или Microsoft Office Professional plus 2010

Браузер Mozilla Firefox

Браузер Google Chrome

Adobe Reader XI или Adobe Acrobat Reader DC

Kaspersky Endpoint Security для Windows

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.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе Издательства "Лань", доступ к которой предоставлен обучающимся. ЭБС Издательства "Лань" включает в себя электронные версии книг издательства "Лань" и других ведущих издательств учебной литературы, а также электронные версии периодических изданий по естественным, техническим и гуманитарным наукам. ЭБС Издательства "Лань" обеспечивает доступ к научной, учебной литературе и научным периодическим изданиям по максимальному количеству профильных направлений с соблюдением всех авторских и смежных прав.

Учебно-методическая литература для данной дисциплины имеется в наличии в электронно-библиотечной системе "Консультант студента", доступ к которой предоставлен обучающимся. Многопрофильный образовательный ресурс "Консультант студента" является электронной библиотечной системой (ЭБС), предоставляющей доступ через сеть Интернет к учебной литературе и дополнительным материалам, приобретенным на основании прямых договоров с правообладателями. Полностью соответствует требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования к комплектованию библиотек, в том числе электронных, в части формирования фондов основной и дополнительной литературы.