Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 30.05.2026 12:17:49
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a5672742735c18b1d6

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

ФАКУЛЬТЕТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
Декан
_____ /А.В. Назаренко/
«26» февраля 2026г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«ПРИНЯТИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Направление подготовки
38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ

Профиль
«УПРАВЛЕНИЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМИ РЕСУРСАМИ»

Квалификация
магистр

Формы обучения
очно-заочная

Москва, 2026 г.

Разработчик(и):
Старший преподаватель кафедры
«Управление персоналом» /Е.Л. Арзамасова/

Согласовано:
Заведующий кафедрой
«Управление персоналом», д.э.н.,
профессор /М.М. Крекова/

Содержание

1		Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине	4
2		Место дисциплины в структуре образовательной программы	4
3		Структура и содержание дисциплины	4
	3.1	Виды учебной работы и трудоемкость	4
	3.2	Тематический план изучения дисциплины	5
	3.3	Содержание дисциплины	6
	3.4	Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий	6
	3.5	Тематика курсовых проектов (курсовых работ)	6
4		Учебно-методическое и информационное обеспечение	6
	4.1	Нормативные документы и ГОСТы	6
	4.2	Основная литература	7
	4.3	Дополнительная литература	8
	4.4	Электронные образовательные ресурсы	8
	4.5	Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение	8
	4.6	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы	8
5		Материально-техническое обеспечение	8
6		Методические рекомендации	8
	6.1	Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения	8
	6.2	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	10
7		Фонд оценочных средств	12
	7.1	Методы контроля и оценивания результатов обучения	12
	7.2	Шкала и критерии оценивания результатов обучения	12
	7.3	Оценочные средства	13

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель: развитие компетенций обучающихся в области принятия рациональных организационно-управленческих решений, оценки их последствий и выработке навыков анализа и минимизации рисков в принятии управленческих решений.

Задачи:

– формирование навыков разработки и выбора решений

– формирование способности к критическому анализу различных методов принятия управленческих решений

– развитие навыков количественной и качественной оценки результатов принимаемых решений

– умение осуществлять анализ и управлять рисками, связанными с принятием решений

Обучение по дисциплине «ПРИНЯТИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	Индикаторы достижения компетенции
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ИОПК-3.1. Демонстрирует способность самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. ИОПК-3.2. Способен оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды. ИОПК-3.3. Способен обеспечивать реализацию самостоятельно принятых организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина относится к обязательной части блока Б1 «Дисциплины (модули)».

Дисциплина «ПРИНЯТИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» взаимосвязана логически и содержательно-методически с другими дисциплинами учебного плана, формирующими компетенции будущих магистров по направлению 38.04.02 МЕНЕДЖМЕНТ.

3. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единицы (180 часов). Дисциплина изучается в 1 семестре обучения.

3.1 Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Вид учебной работы	Количество часов	Семестр
1	**Аудиторные занятия**	**28**	1
	В том числе:		
1.1	Лекции	14	1

1.2	Семинарские/практические занятия	14	1
2	**Самостоятельная работа**	**152**	1
	В том числе:		
2.1	Подготовка к практическим занятиям	50	1
2.2	Подготовка доклада	50	1
2.3	Подготовка к экзамену	52	1
3	**Промежуточная аттестация**		
	экзамен		1
	Итого	**180**	1

3.2 Тематический план изучения дисциплины

3.2.1. Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Разделы/темы дисциплины	Трудоемкость, час			
		Всего	Аудиторная работа		Самостоятельная работа
			Лекции	Семинарские/ практические занятия	
1	**Раздел I. Теоретические основы принятия управленческих решений**	**42**	**2**	**2**	**38**
1.1	Тема 1. Понятие и сущность управленческого решения	11	1	1	9
1.2	Тема 2. Модели и методы разработки альтернативных вариантов решений	11	1	1	9
1.3	Тема 3. Методология оценки эффективности управленческих решений	20			20
2	**Раздел II. Организация процедуры принятия решений**	**46**	**4**	**4**	**38**
2.1	Тема 4. Структура и организация процесса принятия решений	24	2	2	20
2.2	Тема 5. Организационные механизмы поддержки принятия решений	22	2	2	18
3	**Раздел III. Оценка качества и эффективности принятых решений**	**46**	**4**	**4**	**38**
3.1	Тема 6. Подходы к оценке эффективности управленческих решений	22	2	2	18
3.2	Тема 7. Диагностика отклонений и контроль исполнения решений	24	2	2	20
4	**Раздел IV. Практика принятия решений в организациях**	**46**	**4**	**4**	**38**
4.1	Тема 8. Современные инструменты принятия решений на предприятии	24	2	2	20
4.2	Тема 9. Проблематика внедрения инновационных подходов к принятию решений	22	2	2	18
	Итого	**180**	**14**	**14**	**152**

3.3 Содержание дисциплины

Раздел I. Теоретические основы принятия управленческих решений

Тема 1. Понятие и сущность управленческого решения.
- Классификация управленческих решений.
- Основные этапы процесса принятия решений.

Тема 2 Модели и методы разработки альтернативных вариантов решений.
- Методы анализа проблемной ситуации.
- Анализ факторов внешней среды организации.

Тема 3 Методология оценки эффективности управленческих решений.
- Критерии выбора оптимального варианта решения.
- Инструменты анализа рисков принимаемых решений.

Раздел II. Организация процедуры принятия решений

Тема 4 Структура и организация процесса принятия решений.
- Функциональное распределение ответственности.
- Особенности коллективного принятия решений.

Тема 5 Организационные механизмы поддержки принятия решений.
- Информационная поддержка принятия решений.
- Использование информационных технологий в процессе принятия решений.

Раздел III. Оценка качества и эффективности принятых решений

Тема 6 Подходы к оценке эффективности управленческих решений.
- Экономическая эффективность.
- Социальная и экологическая составляющие эффективности.

Тема 7 Диагностика отклонений и контроль исполнения решений.
- Корректировка и адаптация решений в условиях неопределенности.
- Принципы мониторинга реализации решений.

Раздел IV. Практика принятия решений в организациях

Тема 8 Современные инструменты принятия решений на предприятии.
- SWOT-анализ и другие методологии анализа конкурентоспособности.
- Балансировка стратегических целей и оперативных действий.

Тема 9 Проблематика внедрения инновационных подходов к принятию решений.
- Управление изменениями и инновациями в принятии решений.
- Реализация изменений в организационной культуре предприятия.

Тематика семинарских/практических занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

Практическое занятие 1. Раздел I. Теоретические основы принятия управленческих решений
Практическое занятие 2,3. Раздел II. Организация процедуры принятия решений
Практическое занятие 4,5. Раздел III. Оценка качества и эффективности принятых решений
Практическое занятие 6,7. Раздел IV. Практика принятия решений в организациях

3.4 Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Не предусмотрено учебным планом

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1 Нормативные документы и ГОСТы

– Конвенция № 111 МОТ «Относительно дискриминации в области труда и занятий» от 25 июня 1958 г.

– Конвенция N 148 Международной организации труда "О защите трудящихся от профессионального риска, вызываемого загрязнением воздуха, шумом и вибрацией на рабочих местах" [рус., англ.] (Заключена в г. Женеве 20.06.1977)

– Конвенция N 81 Международной организации труда "Об инспекции труда в промышленности и торговле" (принята в г. Женеве 11.07.1947 на 30-ой сессии Генеральной конференции МОТ)

– Конвенция N 155 Международной организации труда "О безопасности и гигиене труда и производственной среде" (принята в г. Женеве 22.06.1981 на 67-ой сессии Генеральной конференции МОТ)

– Международный пакт об экономических, социальных и культурных правах от 16 декабря 1966 г.

– Декларация МОТ «Об основополагающих принципах и правах в сфере труда» от 18 июня 1998 г.

– Конституция Российской Федерации: принята всенародным голосованием 12.12.1993.

– Трудовой кодекс Российской Федерации от 30.12.2001 N 197-ФЗ

– Уголовный кодекс Российской Федерации от 13.06.1996 N 63-ФЗ

– Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 N 51-ФЗ

– Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 N 14-ФЗ

– Кодекс Российской Федерации об административных правонарушениях от 30.12.2001 № 195-ФЗ.

– Федеральный закон от 27.12.2002 № 184-ФЗ «О техническом регулировании»

– Федеральный закон от 30.03.1999 N 52-ФЗ «О санитарно-эпидемиологическом благополучии населения"

– Федеральный закон от 28.12.2013 № 426 ФЗ «О специальной оценке условий труда».

– Федеральный закон от 29.12.2012 № 273-ФЗ «Об образовании в Российской Федерации»

– Постановление Правительства РФ от 31.10.2002 № 787 «О порядке утверждения Единого тарифно-квалификационного справочника работ и профессий рабочих, Единого квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих».

– Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих: утвержден постановлением Минтруда России от 21.08.1998 № 37

– ОК 010-2014 (МСКЗ-08). Общероссийский классификатор занятий: принят и введен в действие приказом Росстандарта от 12.12.2014 № 2020-ст.

– ОК 016-94. Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов: утвержден постановлением Госстандарта РФ от 26.12.1994 № 367.

– "ГОСТ 12.0.004-2015. Межгосударственный стандарт. Система стандартов безопасности труда. Организация обучения безопасности труда. Общие положения (с изм. от 06.06.2023) (вместе с "Программами обучения безопасности труда") (введен в действие Приказом Росстандарта от 09.06.2016 N 600-ст). Действие документа приостановлено на территории Российской Федерации до 1 сентября 2026 года Приказом Росстандарта от 06.06.2023 N 362-ст.

4.2 Основная литература

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559792
2. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/560472

4.3 Дополнительная литература

1. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/556405
2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 312 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17145-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/559706

4.4 Электронные образовательные ресурсы

ЭОР по дисциплине находится в разработке

4.5 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Операционная система, Windows 11 (или ниже) - Microsoft Open License
2. Офисные приложения, Microsoft Office 2013(или ниже) - Microsoft Open License

4.6 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. Справочно-консультационная база Консультант Плюс (некоммерческая версия) http://www.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=home&utm_csource=online&utm_cmedium=button

5. Материально-техническое обеспечение

Аудитории, оснащенные учебной мебелью и переносным (стационарным) мультимедийным комплексом (проектор, ноутбук (компьютер)/ SMART доска).

6. Методические рекомендации

6.1 Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Дисциплина «ПРИНЯТИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» занимает важное место среди курсов, читаемых в рамках подготовки специалистов по управлению персоналом.

Своеобразие этого курса определяется объектом управления – человеческие ресурсы организации, и характером современной управленческой деятельности, направленной, прежде всего, на работу с персоналом, как основным ресурсом, определяющим конкурентоспособность организации. Управленческая деятельность не должна идти в разрез с действующими правовыми нормами. Особенностью данной учебной дисциплины является ее выраженный практический характер. Поэтому на лекциях студент должен освоить основные теоретические аспекты тем, а на практических занятиях показать не только знание общих теоретических вопросов изучаемой темы, но и отработать практику применения действующего законодательства для решения кейсов, основанных на реальных ситуациях. Перед практическим (семинарским) занятием необходимо проанализировать материалы судебной практики и разобрать со обучающимися наиболее интересные ситуации области обеспечения безопасности и дисциплины труда.

Поэтому в процессе подготовки к семинарскому занятию желательно ознакомиться не только с материалом основной литературы, но и обратить внимание на литературу, рекомендуемую дополнительно, а также самостоятельно подобрать материал из профессиональных журналов, издаваемых по разным аспектам безопасности и дисциплины

труда, уделяя особое внимание изменениям в законодательстве и материала правоприменительной практики.

Требования к лекции:

- научность и информативность (современный научный уровень), доказательность и аргументированность, наличие достаточного количества ярких, убедительных примеров, фактов, обоснований, документов и научных доказательств;
- активизация мышления слушателей, постановка вопросов для размышления, четкая структура и логика раскрытия последовательно излагаемых вопросов;
- разъяснение вновь вводимых терминов и названий, формулирование главных мыслей и положений, подчеркивание выводов, повторение их;
- эмоциональность формы изложения, доступный и ясный язык;
- применение интерактивных методов обучения.

В процессе обучения обучающегося используются различные виды учебных занятий (аудиторных и внеаудиторных): лекции, практические занятия, консультации. На первом занятии по данной учебной дисциплине необходимо ознакомить обучающегося с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до обучающегося требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям по курсу «ПРИНЯТИЕ И ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ» необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с изменениями и дополнениями в действующем трудовом законодательстве, новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия, определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить обучающегося с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание обучающегося на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности обучающегося, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой обучающегося по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категориальный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить тему очередного лекционного занятия, дать краткие рекомендации по подготовке. Определить место и время консультации обучающимся, пожелавшим выступить с докладами по актуальным вопросам обсуждаемой темы.

На лекции необходимо акцентировать внимание на общих вопросах, указывать на особенности профессиональной этики юриста. Средства, помогающие конспектированию, - акцентированное изложение материала лекции, т. е. выделение голосом, интонацией, повторением наиболее важной, существенной информации, использование пауз, записи на доске, демонстрации иллюстративного материала, строгое соблюдение регламента занятий.

Искусство лектора помогает хорошей организации работы обучающегося на лекции.

Содержание, четкость структуры лекции, применение приемов поддержания внимания – все это активизирует мышление и работоспособность, способствует установлению педагогического контакта, вызывает у обучающегося эмоциональный отклик, воспитывает навыки трудолюбия, формирует интерес к предмету.

6.2 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для работы над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, монологическое изложение преподавателем учебного материала, как правило, теоретического характера. При подготовке лекции преподаватель руководствуется рабочей программой дисциплины. В процессе лекций рекомендуется вести конспект, что позволит впоследствии вспомнить изученный учебный материал, дополнить содержание при самостоятельной работе с литературой, подготовиться к экзамену. Следует также обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации, положительный опыт в ораторском искусстве. Желательно оставить в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений. Выводы по лекции подытоживают размышления преподавателя по учебным вопросам. Преподаватель приводит список используемых и рекомендуемых источников для изучения конкретной темы. В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме лекции.

Методические указания при работе на семинарском/практическом занятии.

Семинары/практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплины. В ходе подготовки к ним рекомендуется повторить конспект лекций, изучить основную и дополнительную литературу, ознакомиться с новыми публикациями в периодических изданиях: журналах, газетах и т.д. При этом следует учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы. Рекомендуется также дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой. Следует подготовить тезисы для выступлений по всем учебным вопросам, выносимым на семинар. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В ходе семинара обучающийся может выступать с заранее подготовленным докладом. Также он должен проявлять активность при обсуждении выступлений и докладов согруппников. Поскольку активность обучающегося на семинарских занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, подготовка к семинарским занятиям требует ответственного отношения. Необходимо проанализировать действующее законодательства в рамках темы семинарского/практического занятия.

Методические указания для обучающихся по освоению самостоятельной работы.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося, ее объем по дисциплине определяется тематическим планом. Данное время необходимо посвятить изучению соответствующей темы, подготовке семинарскому/практическому занятию (экзамену), выполнению заданий, выдаваемых преподавателем. При самостоятельной работе обучающийся взаимодействует с рекомендованными материалами при минимальном участии преподавателя.

Работа с литературой.

Самостоятельная работа с учебниками, учебными пособиями, научной, справочной и популярной литературой, материалами периодических изданий и Интернета, статистическими данными является наиболее эффективным методом получения знаний, позволяет значительно активизировать процесс овладения информацией, способствует более глубокому усвоению изучаемого материала, формирует у обучающихся свое отношение к конкретной проблеме. Изучая материал по учебной книге (учебнику, учебному пособию, монографии, и др.), следует переходить к следующему вопросу только после полного уяснения предыдущего, фиксируя выводы и вычисления, в том числе те, которые в учебнике опущены или на лекции даны для самостоятельного вывода. Особое внимание обучающийся должен обратить на определение основных понятий курса. Надо подробно разбирать примеры, которые поясняют определения. Полезно составлять опорные конспекты.

Выводы, полученные в результате изучения учебной литературы, рекомендуется в конспекте выделять, чтобы при перечитывании материала они лучше запоминались. При самостоятельном решении задач нужно обосновывать каждый этап решения, исходя из теоретических положений курса. Вопросы, которые вызывают у обучающегося затруднение при подготовке, должны быть заранее сформулированы и озвучены во время занятий в аудитории для дополнительного разъяснения преподавателем.

Методические рекомендации по подготовке к тестированию

Тестирование является формой промежуточного, а также итогового контроля знаний студентов. Тестирование стимулирует систематическую работу студентов в течение всего периода изучения дисциплины, что повышает познавательно-творческую направленность самообразования. При подготовке к тестированию необходимо наряду с основной учебной литературой использовать конспекты лекций, дополнительную литературу или материалы из справочных (консультационных) баз.

Методические рекомендации на составление и выступление с докладом.

Доклад, как вид самостоятельной работы в учебном процессе, способствует формированию навыков исследовательской работы, расширяет познавательные интересы, учит критически мыслить. При написании доклада по заданной теме студенту необходимо составляет план, подобрать основные источники. Как правило, при разработке доклада используется не менее 8-10 различных источников. В процессе работы с источниками нужно систематизировать полученные сведения, сделать выводы и обобщения. Общая тематика докладов определяется преподавателем, но в определении конкретной темы инициативу может проявить студент. Прежде чем выбрать тему доклада, автору необходимо выявить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко ее изучить. Каждый доклад должен начинаться с введения. Введение - это вступительная часть научно-исследовательской работы. Автор должен приложить все усилия, чтобы в этом небольшом по объему разделе показать актуальность темы, раскрыть ее практическую значимость.

В основной части доклада раскрывается его содержание. Как правило, основная часть состоит из теоретического и практического разделов. В теоретическом разделе раскрываются история и теория исследуемой проблемы, дается критический анализ литературы и показываются позиции автора. В практическом разделе излагаются методы, ход, и результаты самостоятельно проведенного эксперимента или фрагмента. В основной части могут быть также представлены схемы, диаграммы, таблицы, рисунки и т.д. В заключении подводятся итоги работы, выводы, к которым пришел автор, и рекомендации. Заключение должно быть кратким, обязательным и соответствовать поставленным задачам. При подготовке устного выступления нужно учитывать его регламент - не более 10 минут. Весьма выигрышным является представление доклада, сопровождающееся презентацией.

Методические рекомендации студентам для подготовки к экзамену.

Подготовка студентов к экзамену включает три стадии:

- самостоятельная работа в течение учебного года семестра;

- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену;
- сдача экзамена.

Подготовку к экзамену целесообразно начать с изучения и проработки нормативно-правовых источников и литературы. Прежде всего, следует внимательно перечитать учебную программу и программные вопросы для подготовки к экзамену, чтобы выделить из них наименее знакомые. Далее должен следовать этап повторения всего программного материала. На эту работу целесообразно отвести большую часть времени. Следующим этапом является самоконтроль знания изученного материала, который заключается в устных ответах на программные вопросы, выносимые на экзамен. Тезисы ответов на наиболее сложные вопросы желательно записать, так как в процессе записи включаются дополнительные моторные ресурсы памяти. Предложенная методика непосредственной подготовки к экзамену может быть и изменена. Так, для студентов, которые считают, что они усвоили программный материал в полном объеме и уверены в прочности своих знаний, достаточно беглого повторения учебного материала. Основное время они могут уделить углубленному изучению отдельных, наиболее сложных, дискуссионных проблем. Литература для подготовки к экзамену указана в учебной программе. Однозначно сказать, каким именно учебником нужно пользоваться для подготовки к экзамену (экзамену), нельзя, потому что учебники пишутся разными авторами, представляющими свою, иногда отличную от других, точку зрения по различным научным проблемам. Поэтому для полноты учебной информации и ее сравнения лучше использовать не менее двух учебников (учебных пособий). Студент сам вправе придерживаться любой из представленных в учебниках точек зрения по спорной проблеме (в том числе отличной от позиции преподавателя), но при условии достаточной научной аргументации.

Основным источником подготовки к экзамену является конспект лекций. Учебный материал в лекции дается в систематизированном виде, основные его положения детализируются, подкрепляются современными фактами и нормативной информацией, которые в силу новизны, возможно, еще не вошли в опубликованные печатные источники. Правильно составленный конспект лекций содержит тот оптимальный объем информации, на основе которого студент сможет представить себе весь учебный материал. Следует точно запоминать термины и категории, поскольку в их определениях содержатся признаки, позволяющие уяснить их сущность и отличить эти понятия от других. В ходе подготовки к экзамену экзамену необходимо обращать внимание не только на уровень запоминания, но и на степень понимания категорий и реальных юридических проблем. А это достигается не простым заучиванием, а усвоением прочных, систематизированных знаний, аналитическим мышлением. Следовательно, непосредственная подготовка к экзамену должна в разумных пропорциях сочетать и запоминание, и понимание программного материала. В этот период полезным может быть общение студентов с преподавателями по дисциплине на консультациях.

7. Фонд оценочных средств

7.1 Методы контроля и оценивания результатов обучения

Текущий контроль (работа на практических/семинарских занятиях):

- устные опросы
- тестирование
- выступление с докладом

Промежуточный контроль

- экзамен

7.2 Шкала и критерии оценивания результатов обучения

Устный опрос

Развернутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения, правила в конкретных случаях.

Показатели оценивания:

1) полнота и правильность ответа;
2) степень осознанности, понимания изученного;
3) языковое оформление ответа.

Критерии оценивания устного опроса:

5 баллов ставится, если студент полно излагает материал (отвечает на вопрос), дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

4 балла ставится, если студент дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для 5 баллов, но допускает 1–2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1–2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

3 балла ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных положений темы, но излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

2 балла ставится, если студент обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Тестирование (текущий контроль)

до 51% - неудовлетворительно
51%-80% - удовлетворительно
81% - 90% - хорошо
91% - 100% - отлично

Доклад

5 баллов при выполнении следующих условий:

1. В раскрыты следующие вопросы:
- суть рассматриваемого аспекта и причину его рассмотрения,
- описание существующих для данного аспекта проблем и предлагаемые пути их решения.
2. Соблюдение регламента при представлении доклада.
3. Представление, а не чтение материала.
4. Использование актуальных нормативных, монографических и периодических источников литературы.
5. Четкость дикции.
6. Правильность и своевременность ответов на вопросы.
7. Доклад сопровождается презентацией

4 балла: невыполнение любых двух из указанных условий.
3 балла : невыполнение любых трех из указанных условий.
2 балла: невыполнение любых четырех из указанных условий.

7.3 Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

Примерные вопросы для устного опроса

Раздел I. Теоретические основы принятия управленческих решений

1. Какие существуют основные классификации управленческих решений?
2. Перечислите ключевые этапы процесса принятия управленческих решений.
3. Что такое рациональная модель принятия решений и в чём её особенности?

Раздел II. Организация процедуры принятия решений
1. Какова роль руководителя в процессе принятия решений?
2. Опишите различия между индивидуальными и групповыми методами принятия решений.
3. Почему важно учитывать риски при разработке альтернативных вариантов решений?

Раздел III. Оценка качества и эффективности принятых решений
1. Назовите критерии оценки эффективности управленческих решений.
2. Как проводится мониторинг исполнения принятого решения?
3. Приведите примеры инструментов диагностики отклонений от плана реализации решений.

Раздел IV. Практика принятия решений в организациях
1. Охарактеризуйте значение SWOT-анализа при принятии стратегически важных решений.
2. Чем отличается процесс принятия решений в крупных корпорациях и малых предприятиях?
3. Какие факторы влияют на успешность адаптации нововведений в процессах принятия решений организацией?

Примерный формат тестовых вопросов

Раздел I. Теоретические основы принятия управленческих решений

1. Какой тип управленческих решений характеризуется высоким уровнем риска и неопределённости?
   А) Программированные
   Б) Непрограммированные
   В) Стратегические
   Г) Тактические
2. Кто является автором классической модели рационального принятия решений?
   А) Майкл Портер
   Б) Питер Друкер
   В) Герберт Саймон
   Г) Генри Минцберг
3. Сколько основных этапов включает классическая схема принятия управленческих решений?
   А) Три этапа
   Б) Четыре этапа
   В) Пять этапов
   Г) Шесть этапов

Раздел II. Организация процедуры принятия решений

1. Как называется ситуация, когда группа принимает решение быстрее и увереннее, несмотря на возможные недостатки выбранного пути?
   А) Эффект стадности
   Б) Синдром поляризации группы
   В) Иллюзия единодушия
   Г) Группаспейринг («групповое мышление»)

2. Что означает принцип Парето ("правило 80/20") применительно к процессу принятия решений?
   А) Около 80% результата достигается примерно 20% усилий
   Б) Оптимальное решение принимается только в 20% случаев
   В) Решение должно затрагивать интересы минимум 80% сотрудников
   Г) Необходимо согласовать хотя бы 80% предложений руководства
3. Что представляет собой делегирование полномочий в управлении?
   А) Передача подчинённым части прав и обязанностей руководителя
   Б) Ограничение функций руководителей верхнего уровня
   В) Расширение зоны ответственности всего коллектива
   Г) Обязательное участие всех членов команды в принятии решений

Раздел III. Оценка качества и эффективности принятых решений

1. Выберите наиболее важный критерий оценки эффективности управленческого решения:
   А) Скорость принятия решения
   Б) Соответствие принятым стандартам качества
   В) Экономический эффект
   Г) Удовлетворённость клиентов
2. Для чего применяется индекс рентабельности инвестиций (ROI)?
   А) Чтобы оценить социальную значимость проекта
   Б) Чтобы определить сроки окупаемости проекта
   В) Чтобы рассчитать соотношение прибыли и затрат
   Г) Чтобы измерить объём продаж продукции
3. Какая методика позволяет оценить влияние внешних факторов на деятельность организации перед принятием решения?
   А) SWOT-анализ
   Б) PESTLE-анализ
   В) SMART-критерий постановки целей
   Г) ABC-классификация ресурсов

Раздел IV. Практика принятия решений в организациях

1. Когда рекомендуется применять SWOT-анализ в практике принятия решений?
   А) При анализе внутренних возможностей и угроз фирмы
   Б) Только при определении сильных сторон компании
   В) Только при выявлении слабых сторон конкурентов
   Г) Исключительно при проведении маркетингового исследования рынка
2. Какие технологии помогают автоматизировать процессы принятия решений в современных компаниях?
   А) ERP-системы
   Б) CRM-платформы
   В) BI-инструменты (Business Intelligence)
   Г) Все перечисленные варианты верны
3. Какие цели преследует внедрение гибких методик (Agile-подход) в практику принятия решений?
   А) Повышение скорости реакции на изменения рынка
   Б) Увеличение формализации процессов
   В) Минимизация участия сотрудников в проектировании продукта
   Г) Создание строгих планов на длительный период

Примерный перечень тем для подготовки доклада

1. История развития моделей принятия управленческих решений.
2. Современная классификация типов управленческих решений.
3. Факторы влияния внешней среды на принятие решений руководителем.
4. Индивидуальные и групповые методы принятия управленческих решений.
5. Этапы и методики подготовки альтернативных вариантов решений.
6. Психологические барьеры в процессе принятия управленческих решений.
7. Концепция ограниченной рациональности и ее применение в менеджменте.
8. Роль информационных технологий в поддержке принятия решений.
9. Критерии выбора оптимальных управленческих решений.
10. Методики анализа рисков при принятии управленческих решений.
11. Оценка экономической эффективности управленческих решений.
12. Методы контроля и коррекции реализуемых решений.
13. Применение метода сценариев в долгосрочном стратегическом планировании.
14. Комплексный подход к оценке последствий управленческих решений.
15. Роль этического компонента в принятии управленческих решений.
16. Формализованные и интуитивные методы принятия решений.
17. Совершенствование процедур оценки решений в российских организациях.
18. Причины ошибок и сбоев в принятии решений и способы их предотвращения.
19. Опыт зарубежных компаний в совершенствовании механизмов принятия решений.
20. Особенности формирования корпоративной культуры, способствующей эффективному принятию решений.

7.3.2. Промежуточная аттестация

При проведении промежуточной аттестации посредством ответа на экзаменационные билеты. В каждом билете должно быть по 2 вопроса.

Перечень примерных вопросов для подготовки к экзамену:

1. Определите понятие «организационно-управленческое решение», приведите классификацию видов решений.
2. Раскройте суть классического подхода Герберта Саймона к процессу принятия решений.
3. Объясните концепцию ограниченной рациональности и ее влияние на качество управленческих решений.
4. Каковы стадии процесса принятия управленческих решений согласно модели Ф. Лютанса?
5. Какие преимущества и ограничения имеет метод экспертных оценок при выработке управленческих решений?
6. Обоснуйте необходимость учета информационной составляющей в процессе принятия решений.
7. Изложите содержание SWOT-анализа и укажите его возможности в обосновании управленческих решений.
8. Рассмотрите сильные стороны и ограничения индивидуальных и групповых методов выработки решений.
9. Покажите связь понятий «стратегическое управление» и «принятие решений».
10. Проанализируйте взаимосвязь ролевого поведения менеджера и качества принимаемых им решений.
11. Охарактеризуйте матрицу BCG как инструмент стратегического планирования и выбора управленческих решений.
12. Что понимается под критериями оптимизации решений и какими инструментами они определяются?
13. Раскройте сущность принципа Парето и опишите его практическое использование в принятии решений.

14. Объясните смысл термина «оптимальность» применительно к управленческим решениям.
15. Приведите определение риск-менеджмента и охарактеризуйте его функции в принятии решений.
16. Представьте основные показатели оценки эффективности управленческих решений.
17. Определите роль критериев объективности и субъективности в выборе наилучшего управленческого решения.
18. Как используется фактор временной стоимости денег при расчете экономических показателей эффективности решений?
19. Перечислите известные вам количественные методы принятия решений и дайте характеристику каждого из них.
20. Прокомментируйте, почему важна оценка чувствительности управленческих решений.
21. Приведите реальные примеры успешных и неудачных решений в современной деловой практике.
22. Проанализируйте ситуацию: компания столкнулась с необходимостью выбрать поставщика оборудования — предложите алгоритм действий по выбору подходящего решения.
23. Предположим, предприятие находится в кризисной ситуации. Какие типы решений оно должно принять в первую очередь?
24. Что входит в комплекс мероприятий по контролю и мониторингу реализации принятых решений?
25. Какова роль топ-менеджера в обеспечении эффективной системы принятия решений в крупной корпорации?
26. Проиллюстрируйте на примере практическое использование многокритериального анализа в управленческом решении.
27. Приведите аргументы в пользу совместного обсуждения и коллегиальности при принятии значимых управленческих решений.
28. Опишите возможную стратегию минимизации финансовых потерь при неблагоприятных изменениях рыночной конъюнктуры.
29. Выявите причины возникновения «синдрома когнитивного диссонанса» и его последствия для менеджеров при принятии решений.
30. Предложите механизм оценки удовлетворенности персонала результатами внедренных решений.
31. Проведите сравнительный анализ традиционных и инновационных методов принятия решений.
32. Обсудите важность своевременного реагирования на изменение условий внешней среды при принятии управленческих решений.
33. Отразите роль лидерства и стиля управления в формировании оптимальной структуры принятия решений.
34. Приведите примеры ситуаций, в которых используются поведенческие экономические модели принятия решений.
35. Докажите необходимость постоянного совершенствования системы принятия решений на уровне организации.