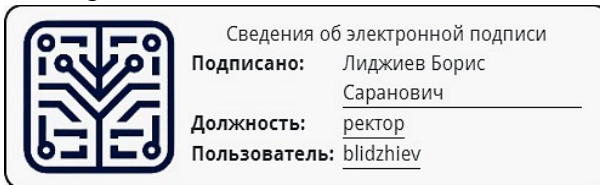


**Автономная некоммерческая организация высшего образования
«Информационно-технологический университет»
(АНО ВО ИТУ)**

УТВЕРЖДАЮ

Ректор АНО ВО ИТУ Лиджиев Б.С.



Утверждено протоколом
заседания кафедры
экономики, управления и права

№ 11 от 08.06.2026 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.ДВ.02.01 ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для направления подготовки:

38.04.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ
(уровень магистратуры)

Типы задач профессиональной деятельности:

организационно-управленческий
научно-исследовательский

Направленность (профиль):

Региональное и муниципальное управление

Форма обучения:

очная

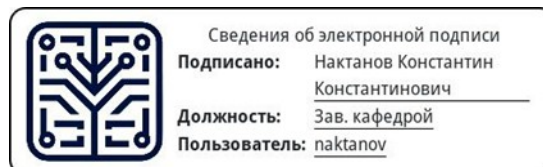
г. Элиста, 2026

Разработчик: Эрмялиева Ньюдля Аршевна, к.ю.н.

Рабочая программа разработана в соответствии с требованиями ФГОС ВО 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (уровень магистратуры), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ от 12 августа 2020 года № 1000.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой
экономики, управления и права
канд. юр.наук Нактанов К.К.



Протокол заседания кафедры № 11 от 08.06.2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1 Цели и задачи дисциплины.....	5
2 Место дисциплины в структуре ОП.....	5
3 Планируемые результаты обучения по дисциплине.....	5
4 Объем дисциплины и виды учебной работы.....	7
5. Содержание дисциплины.....	8
5.1 Структура дисциплины.....	8
5.2. Содержание разделов и тем.....	8
6. Методические указания по освоению дисциплины.....	12
6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины.....	12
6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.....	12
6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся).....	12
6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся.....	13
7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.....	14
7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания.....	14
7.2 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.....	16
8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.....	20
8.1. Рекомендуемая литература.....	20
8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет».....	20
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины.....	20
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	21

1 Цели и задачи дисциплины

Цель дисциплины - сформировать умение использовать современные приемы и методы разработки и принятия управленческих решений в условиях конкурентной среды.

Задачи дисциплины:

- теоретическое освоение знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области;
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально-экономической действительности;
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней сред для разработки и принятия управленческих решений на уровне бизнес – организации, органов государственного и муниципального управления;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально-экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

2 Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Принятие управленческих решений» относится к дисциплинам по выбору.

3 Планируемые результаты обучения по дисциплине

В результате изучения дисциплины обучающийся должен освоить:

профессиональную компетенцию

ПК-1. Способен разрабатывать и принимать организационные и управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях

ПК-2. Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную его стратегии, целям и задачам, внутренним и внешним условиям деятельности, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями

Результаты освоения дисциплины, установленные индикаторы достижения компетенций

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
ПК-1. Способен разрабатывать и принимать организационные и управленческие решения, в том	ПК-1.1 Анализирует проблемные ситуации и определяет подходы к разработке организационных и управленческих решений	Знает: методы анализа проблемных ситуаций, виды организационных и управленческих решений, требования к их разработке и принятию. Умеет: выявлять проблемные ситуации, определять причины их

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
числе в кризисных ситуациях		возникновения и обосновывать необходимость принятия организационных и управленческих решений. Владеет: навыками анализа проблемных ситуаций и постановки управленческих задач.
	ПК-1.2 Разрабатывает и обосновывает организационные и управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях	Знает: алгоритмы разработки, оценки и выбора организационных и управленческих решений, особенности принятия решений в кризисных ситуациях. Умеет: разрабатывать альтернативные варианты решений, оценивать их последствия и выбирать оптимальный вариант с учетом имеющихся ресурсов и ограничений. Владеет: навыками подготовки, принятия и документационного оформления организационных и управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и кризисных ситуаций.
	ПК-1.3 Организует реализацию и контроль исполнения управленческих решений	Знает: механизмы реализации управленческих решений, формы и методы контроля их исполнения, критерии оценки результативности. Умеет: доводить решения до исполнителей, распределять задачи и сроки, осуществлять мониторинг и контроль исполнения решений. Владеет: навыками организации исполнения управленческих решений и оценки их эффективности.
ПК-2. Способен планировать и организовывать работу органа публичной власти, разрабатывать организационную структуру, адекватную его стратегии, целям и задачам, внутренним и	ПК-2.2 Разрабатывает организационную структуру органа публичной власти, адекватную его стратегии, целям и задачам	Знает: типы организационных структур, принципы их проектирования и факторы, влияющие на выбор структуры. Умеет: анализировать стратегию, цели и задачи органа власти, внутренние и внешние условия деятельности и разрабатывать соответствующую организационную структуру. Владеет: навыками проектирования и корректировки организационной структуры органа

Наименование компетенции	Индикаторы достижений компетенции	Показатели (планируемые) результаты обучения
внешним условиям деятельности, осуществлять распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	ПК-2.3 Осуществляет распределение функций, полномочий и ответственности между исполнителями	публичной власти.
		Знает: принципы распределения функций, полномочий и ответственности в системе управления, основы делегирования. Умеет: определять объем функций и полномочий исполнителей, устанавливать ответственность за выполнение задач и результатов работы. Владеет: навыками распределения функций, полномочий и ответственности между исполнителями и организации их взаимодействия.

4 Объем дисциплины и виды учебной работы

Учебным планом предусматриваются следующие виды работы по дисциплине:

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
	Очная
Аудиторные занятия	38
<i>в том числе:</i>	
Лекции	14
Практические занятия	24
Лабораторные работы	
Самостоятельная работа	70
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	
Промежуточная аттестация:	
Вид	Зачет с оценкой – 4 сем.
Трудоемкость (час.)	
Общая трудоемкость з.е. / час.	3 з.е. / 108 час.

5. Содержание дисциплины

5.1 Структура дисциплины

Номер темы дисциплины	Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Раздел 1	6	12	-	34

Номер темы дисциплины	Количество часов			
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
Раздел 2	8	12		36
Итого за семестр (часов)	14	24		70
Форма контроля	Зачет с оценкой			
Всего по дисциплине	108 час. / 3 з.е.			

5.2. Содержание разделов и тем

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Теоретические основы разработки управленческого решения	Понятие, значение и функции управленческого решения. Предмет и задачи дисциплины. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения. Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений, по технологии разработки, в соответствии с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения. Условия и факторы качества управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений Реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию
2	Процесс принятия управленческого решения. Организация и контроль исполнения управленческого решения	Основные этапы процесса принятия управленческого решения Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Анализ внешней среды и ее влияние на принятие и реализацию управленческого решения Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов. Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом

№ п/ п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы. Власть и организационная иерархия при разработке и принятии управленческого решения Характеристика взаимодействия участников выбора управленческого решения. Отношения субъект-власть, лидерство-объект управленческих решений. Власть, влияние, сила, источники их формирования. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения. Централизация и децентрализация процесса разработки решения. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Понятие социально-психологической согласованности при принятии и реализации управленческих решений. Характеристика социальных, психологических, этических методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений и их сочетание с организационной иерархией. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения. Организация и контроль выполнения управленческого решения Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений. Оценка эффективности и качества управленческого решения Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
		качеством процесса разработки и принятия управленческого решения. Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

6. Методические указания по освоению дисциплины

6.1 Учебно-методическое обеспечение дисциплины

Изучение дисциплины проводится в форме лекций, практических занятий, организации самостоятельной работы обучающихся, консультаций. Главное назначение лекции - обеспечить теоретическую основу обучения, развить интерес к учебной деятельности и конкретной учебной дисциплине, сформировать у обучающихся ориентиры для самостоятельной работы над курсом.

Основной целью практических занятий является обсуждение наиболее сложных теоретических вопросов курса, их методологическая и методическая проработка. Они проводятся в форме опроса, диспута, тестирования, обсуждения докладов и пр.

Самостоятельная работа с научной и учебной литературой, дополняется работой с тестирующими системами, тренинговыми программами, с информационными базами, образовательным ресурсом электронной информационно-образовательной среды и сети Интернет.

6.2 Методические материалы обучающимся по дисциплине, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Методические материалы для обучающихся доступны в Личной студии обучающегося, в разделе ресурсы.

6.3 Особенности организации образовательного процесса для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся)

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных обучающихся, имеют свои специфические особенности восприятия и переработки учебного материала.

Подбор и разработка учебных материалов должны производиться с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения - аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Выбор средств и методов обучения осуществляется самим преподавателем. При этом в образовательном процессе рекомендуется использование социально-активных и рефлексивных методов обучения, технологий социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья с преподавателями и другими обучающимися, создания комфортного психологического климата в студенческой группе.

Разработка учебных материалов и организация учебного процесса проводится с учетом нормативных документов и локальных актов образовательной организации.

В соответствии с нормативными документами инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по зрению имеют право присутствовать на занятиях вместе с

ассистентом, оказывающим обучающемуся необходимую помощь; инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья по слуху имеют право на использование звукоусиливающей аппаратуры.

При проведении промежуточной аттестации по дисциплине обеспечивается соблюдение следующих общих требований:

- проведение аттестации для инвалидов в одной аудитории совместно с обучающимися, не являющимися инвалидами, если это не создает трудностей для инвалидов и иных обучающихся при прохождении государственной итоговой аттестации;

- присутствие в аудитории ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся инвалидам необходимую техническую помощь с учетом их индивидуальных особенностей (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с экзаменатором);

- пользование необходимыми обучающимся инвалидам техническими средствами при прохождении аттестации с учетом их индивидуальных особенностей;

- обеспечение возможности беспрепятственного доступа обучающихся инвалидов в аудитории, туалетные и другие помещения, а также их пребывания в указанных помещениях.

По письменному заявлению обучающегося инвалида продолжительность сдачи обучающимся инвалидом экзамена может быть увеличена по отношению к установленной продолжительности его сдачи:

- продолжительность сдачи экзамена, проводимого в письменной форме, - не более чем на 90 минут;

- продолжительность подготовки обучающегося к ответу на экзамене, проводимом в устной форме, - не более чем на 20 минут.

В зависимости от индивидуальных особенностей, обучающихся с ограниченными возможностями здоровья организация обеспечивает выполнение следующих требований при проведении аттестации:

а) для слепых:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением для слепых, либо зачитываются ассистентом;

- письменные задания выполняются обучающимися с использованием клавиатуры с азбукой Брайля, либо надиктовываются ассистенту;

б) для слабовидящих:

- задания и иные материалы для сдачи экзамена оформляются увеличенным шрифтом и/или использованием специализированным программным обеспечением Jaws;

- обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;

- при необходимости обучающимся предоставляется увеличивающее устройство, допускается использование увеличивающих устройств, имеющихся у обучающихся;

в) для глухих и слабослышащих, с тяжелыми нарушениями речи:

- имеется в наличии информационная система "Исток" для слабослышащего коллективного пользования;

- по их желанию испытания проводятся в электронной или письменной форме;

г) для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- тестовые и тренинговые задания по текущей и промежуточной аттестации выполняются обучающимися на компьютере через сайт «Личная студия» с использованием электронного обучения, дистанционных технологий;

- для обучения лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата используется электронный образовательный ресурс, электронная информационно-образовательная среда;

- по их желанию испытания проводятся в устной форме.

О необходимости обеспечения специальных условий для проведения аттестации обучающийся должен сообщить письменно не позднее, чем за 10 дней до начала аттестации. К заявлению прилагаются документы, подтверждающие наличие у обучающегося индивидуальных особенностей (при отсутствии указанных документов в организации).

6.4 Методические рекомендации по самостоятельной работе обучающихся

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Реализация поставленной цели предполагает решение следующих задач:

- качественное освоение теоретического материала по изучаемой дисциплине, углубление и расширение теоретических знаний с целью их применения на уровне междисциплинарных связей;
- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических навыков;
- формирование умений по поиску и использованию нормативной, правовой, справочной и специальной литературы, а также других источников информации;
- развитие познавательных способностей и активности, творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и организованности;
- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самообразованию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие научно-исследовательских навыков;
- формирование умения решать практические задачи (в профессиональной деятельности), используя приобретенные знания, способности и навыки.

Самостоятельная работа является неотъемлемой частью образовательного процесса.

Самостоятельная работа предполагает инициативу самого обучающегося в процессе сбора и усвоения информации, приобретения новых знаний, умений и навыков и ответственность его за планирование, реализацию и оценку результатов учебной деятельности. Процесс освоения знаний при самостоятельной работе не обособлен от других форм обучения.

Самостоятельная работа должна:

- быть выполнена индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда СР подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;
- представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;
- отражать необходимую и достаточную компетентность автора;
- иметь учебную, научную и/или практическую направленность;
- быть оформлена структурно и в логической последовательности: титульный лист, оглавление, основная часть, заключение, выводы, список литературы, приложения;
- содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;
- соответствовать этическим нормам (правила цитирования и парафраз; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

7. Фонд оценочных средств (материалов) для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

7.1. Система оценивания результатов текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, а также критерии выставления оценок, описание шкал оценивания

Критерии оценивания

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию. 2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов. 3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.
«Хорошо» или «зачтено»	1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными. 2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам. 3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.
«Удовлетворительно» или «зачтено»	1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса. 2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки, недочеты или расхождения. 3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые

	обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации. 2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются. 3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.
--	---

7.2 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

Темы для доклада

1. Сущность и роль управленческих решений в деятельности организации: базовые понятия и значение для менеджмента.
2. Классификация управленческих решений: основные критерии и группы (по сроку действия, уровню, характеру, степени структурированности и др.).
3. Типология управленческих решений: запрограммированные и незапрограммированные решения — особенности разработки и примеры.
4. Цели и целеполагание как основа принятия управленческих решений: связь миссии, стратегии и оперативных решений.
5. Этапы процесса принятия управленческого решения: сравнительный анализ моделей
6. Диагностика проблемы как начальный этап принятия решения: методы выявления и формулировки управленческих проблем.
7. Разработка альтернатив: креативные и аналитические методы генерации вариантов (мозговой штурм, синектика, морфологический анализ и др.).
8. Критерии оценки управленческих решений: количественные и качественные показатели, многокритериальный выбор.
9. Методы выбора оптимального решения: платёжная матрица, дерево решений, анализ чувствительности.
10. Принятие решений в условиях определённости: особенности, инструменты и ограничения.
11. Принятие решений в условиях риска: вероятностные модели, оценка ожидаемой полезности и практические примеры.
12. Принятие решений в условиях неопределённости: методы и подходы
13. Роль информации в принятии управленческих решений: требования к качеству, полноте, актуальности и достоверности данных.
14. Информационные системы поддержки принятия решений, назначение, функционал и примеры применения в менеджменте.
15. Экспертные методы в принятии управленческих решений: виды экспертиз, организация работы экспертов, обработка результатов.
16. Метод Дельфи: принципы, этапы проведения и использование в стратегическом управлении.

17. SWOT-анализ как инструмент подготовки управленческих решений: методика, интерпретация результатов и типичные ошибки.
18. PEST-анализ в принятии решений: учёт макросреды и адаптация стратегии компании.
19. Анализ заинтересованных сторон при разработке управленческих решений: матрица влияния/интереса и практические рекомендации.
20. Групповое принятие решений: преимущества, недостатки и механизмы координации (совещания, комитеты, рабочие группы).
21. Психологические аспекты принятия управленческих решений: когнитивные искажения, эвристики и способы их минимизации.
22. Эффект группового мышления и методы его предотвращения в управленческой практике.
23. Ответственность руководителя за принятые решения: правовые, этические и организационные аспекты.
24. Контроль и мониторинг реализации управленческих решений: этапы, инструменты, показатели эффективности.
25. Оценка эффективности управленческих решений: финансовые и нефинансовые метрики, KPI, сбалансированная система показателей.
26. Управление изменениями при внедрении управленческих решений: модели изменений и их применение.
27. Принятие решений в кризисных и экстремальных ситуациях: специфика, алгоритмы, примеры антикризисных мер.
28. Стратегические управленческие решения: особенности разработки, горизонт планирования и механизмы адаптации.
29. Тактические и оперативные решения: отличия от стратегических, требования к скорости и точности, примеры из практики.
30. Использование количественных методов (линейное программирование, теория очередей, имитационное моделирование) в принятии решений.
31. Теория игр в управленческом решении: применение для анализа конкурентного поведения и переговорных ситуаций.
32. Сценарный подход в принятии решений: разработка сценариев, оценка рисков и выбор стратегии.
33. Цифровые технологии в поддержке управленческих решений: возможности и риски.
34. Этика и социальная ответственность при принятии управленческих решений: принципы, стандарты, кейсы.
35. Сравнительный анализ подходов к принятию решений в разных культурах и национальных моделях менеджмента

Примеры тестовых заданий

1. Что понимается под управленческим решением?
 - а) результат выполнения плана работы подразделения;
 - б) выбор альтернативы из множества вариантов для достижения целей организации;**
 - в) фиксация текущего состояния дел в отчёте руководителя;
 - г) распределение обязанностей между сотрудниками на месяц.

2. Какой тип решения принимается в повторяющихся, стандартных ситуациях?
а) запрограммированное;
б) интуитивное;
в) инновационное;
г) уникальное.
3. Какой этап предшествует разработке альтернатив в процессе принятия управленческого решения?
а) реализация выбранного варианта;
б) оценка результатов;
в) диагностика проблемы и анализ ситуации;
г) информирование исполнителей.
4. Какой метод относится к количественным методам обоснования управленческих решений?
а) экспертная оценка;
б) мозговой штурм;
в) линейное программирование;
г) метод Дельфи.
5. Что характеризует неопределённость при принятии управленческих решений?
а) полная предсказуемость последствий;
б) недостаток информации о возможных исходах и их вероятностях;
в) наличие точных статистических данных по всем вариантам;
г) гарантированный положительный результат выбранной альтернативы.
6. Какой стиль принятия решений предполагает тщательный анализ всех вариантов и минимизацию рисков?
а) импульсивный;
б) осторожный;
в) авторитарный;
г) либеральный.
7. Что входит в критерии качества управленческого решения?
а) максимальная скорость принятия вне зависимости от последствий;
б) соответствие целям организации, обоснованность, реализуемость;
в) одобрение всеми сотрудниками без исключения;
г) минимальная стоимость реализации даже при низкой эффективности.
8. Какой подход к принятию решений опирается на анализ конкретной ситуации и её уникальных факторов?
а) нормативный;
б) системный;
в) ситуационный;
г) процессный.
9. Что является ключевым элементом контроля реализации управленческого решения?
а) отсутствие обратной связи для ускорения процесса;
б) сопоставление фактических результатов с запланированными показателями;
в) изменение целей под текущие результаты без анализа причин отклонений;
г) однократная проверка в конце срока без промежуточных этапов.
10. Какой инструмент помогает визуализировать последовательность шагов и возможные исходы при выборе управленческого решения?
а) матрица ответственности;
б) дерево решений;
в) график отпусков;
г) штатное расписание.

Примерные вопросы для экзамена

1. Раскройте сущность управленческого решения и объясните его роль в системе менеджмента организации. Приведите 2–3 примера управленческих решений разного уровня (стратегический, тактический, оперативный).
2. Опишите типологию управленческих решений по ключевым критериям (например, по степени структурированности, сроку действия, характеру целей). Как выбор типа решения влияет на применяемую методику его разработки?
3. Перечислите основные этапы рационального процесса принятия управленческого решения. На каких этапах чаще всего возникают ошибки в реальной практике и почему?
4. Сравните индивидуальный и групповой способы принятия решений: укажите по 3 преимущества и 3 ограничения каждого подхода. В каких ситуациях предпочтительнее использовать тот или иной способ?
5. Раскройте содержание понятий «неопределённость» и «риск» в контексте принятия управленческих решений. Приведите пример ситуации, где руководитель сталкивается одновременно с неопределённостью и риском, и предложите возможные методы снижения негативных последствий.
6. Охарактеризуйте основные методы генерации альтернатив (например, мозговой штурм, морфологический анализ, метод контрольных вопросов). Опишите, как вы организовали бы сессию по выработке альтернатив для решения конкретной управленческой проблемы (на примере по вашему выбору).
7. Объясните, как применяются методы экспертных оценок при принятии управленческих решений. Какие факторы влияют на достоверность экспертных оценок?
8. Раскройте логику и порядок применения одного из формализованных методов выбора решения (например, дерево решений, платёжная матрица, метод анализа иерархий). Проиллюстрируйте его на условном примере.
9. Опишите, каким образом психологические и когнитивные искажения (например, эффект якоря, групповое мышление, подтверждение собственной гипотезы) могут влиять на качество управленческих решений.
10. Раскройте понятие «качество управленческого решения» и перечислите ключевые критерии качества (обоснованность, своевременность, реализуемость и др.). Как можно оценить качество решения до его реализации и после?
11. Объясните, какие факторы внешней и внутренней среды организации необходимо учитывать при подготовке управленческого решения. Приведите по 2–3 фактора из каждой группы и поясните, как они могут повлиять на выбор альтернатив.
12. Опишите процесс контроля и обратной связи при реализации управленческого решения. Какие виды контроля (предварительный, текущий, заключительный) целесообразно применять и на каких этапах?
13. Раскройте особенности принятия решений в кризисных и чрезвычайных ситуациях. Чем отличается алгоритм действий руководителя в условиях кризиса от стандартного процесса принятия решений?
14. Объясните, какую роль играет информация в процессе принятия управленческих решений. Перечислите требования к управленческой информации (достоверность,

полнота, актуальность и др.) и приведите примеры последствий использования некачественной информации.

15. Проанализируйте, как современные цифровые инструменты и технологии (аналитика данных, системы поддержки принятия решений, ИИ-ассистенты) изменяют практику принятия управленческих решений.

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Рекомендуемая литература

1. Генералова, С. В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений: учебное пособие / С. В. Генералова. — 2-е изд. — Москва: Ай Пи Ар Медиа, 2024. — 87 с. — ISBN 978-5-4497-2523-3. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/134689.html>
2. Бунташова, С. В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / С. В. Бунташова, Н. В. Ноздрачёва. — Новосибирск: Сибирский государственный университет водного транспорта, 2022. — 105 с. — ISBN 978-5-8119-0917-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/books/148817/details>
3. Старикова, М. С. Маркетинговые методы и модели для стратегических и операционных решений: практикум: учебное пособие / М. С. Старикова. — Белгород: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2023. — 97 с. — ISBN 978-5-361-01303-6. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145258.html>
4. Дебердиева, Е. М. Обоснование управленческих решений по внедрению инструментов бережливого производства. Ч.2. Методика и практика применения: учебник / Е. М. Дебердиева, В. В. Пленкина, И. В. Осинская. — Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2023. — 200 с. — ISBN 978-5-9961-2881-5, 978-5-9961-3147-1 (ч.2). — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/145129.html>

8.2. Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Информационно-справочные системы:

- <http://www.garant.ru/> - справочная правовая система «Гарант»
- <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс

Библиотечные ресурсы:

- Стэнфордская философская энциклопедия <https://philosophy.ru/>
- Научная электронная библиотека. <http://elibrary.ru>
- Электронно-библиотечная система IPR SMART <http://www.iprbookshop.ru>
- Научная педагогическая библиотека им. К.Д. Ушинского - <http://www.gnpbu.ru/>

Современные профессиональные базы данных:

- Медиапортал «Российское образование» - <https://ro-edu.ru/>
- справочная база энциклопедий и словарей - <https://gufo.me/>

9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО ИТУ.

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

АНО ВО ИТУ обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению при необходимости).

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определяется в рабочих программах дисциплин (модулей) и подлежит обновлению (при необходимости).

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов) (в случае наличия таких категорий, обучающихся) обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

1. Аудитория для проведения учебных занятий.
2. Помещение для самостоятельной работы обучающихся.
3. Многофункциональная аудитория для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья, инвалидов (детей-инвалидов).

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая программное обеспечение, современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Программное обеспечение АНО ВО ИТУ, являющееся частью электронной информационно-образовательной среды и базирующееся на телекоммуникационных технологиях:

Программное обеспечение, необходимое для реализации дисциплины:

Лицензионное программное обеспечение (в том числе, отечественного производства):

Операционная система Windows Professional 10

ПО браузер – приложение операционной системы, предназначенное для просмотра Web-страниц

Свободно распространяемое программное обеспечение (в том числе отечественного производства):

Пакет офисных программ <https://ru.libreoffice.org/> (отечественное ПО)

ПО OpenOffice.Org Calc.

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org.Base

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.org.Impress

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО OpenOffice.Org Writer

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО Open Office.org Draw

http://qsp.su/tools/onlinehelp/about_license_gpl_russian.html

ПО «Блокнот» - стандартное приложение операционной системы (MS Windows, Android и т.д.), предназначенное для работы с текстами;