

Частное образовательное учреждение высшего образования  
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»

Одобрено  
решением Ученого совета  
от «29» июля 2023г.  
протокол № 2



УТВЕРЖДАЮ

Ректор Института бизнеса  
и инновационных  
технологий

А.И. Садыкова

«29» июля 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Принятие решений в условиях неопределенности**

Направление подготовки: **38.04.03 Управление персоналом**

Направленность (профиль): **Стратегическое управление  
человеческими ресурсами**

Квалификация: **Магистр**

Вологда  
2023

Рабочая программа дисциплины составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.04.03 Управление персоналом, утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 N 958.

© Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Институт бизнеса и инновационных технологий»

## Оглавление

1. Организационно-методический раздел. Аннотация .....	4
2. Перечень планируемых результатов обучения.....	5
3. Примерный тематический план дисциплины .....	6
4. Содержание учебной дисциплины .....	11
5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины .....	14
6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины .....	15
7. Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	17
8. Методические рекомендации для преподавателя. Образовательные технологии .....	33
9. Обеспечение доступности освоения программы обучающимися с ограниченными возможностями здоровья. ....	34
10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	36
11. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта, характеризующих этапы формирования компетенций .....	52
Лист дополнений и изменений, внесенных в рабочую программу дисциплины.....	57

## 1. Организационно-методический раздел. Аннотация

Цель освоения дисциплины Принятие решений в условиях неопределенности - формирование теоретических знаний о методах разработки, принятия и реализации управленческих решений; практических навыков по поиску организационно-управленческих решений в условиях неопределенности и готовность нести за них ответственность.

Задачи освоения дисциплины :

- научно обоснованный анализ характеризующихся неопределенностью проблемных ситуаций, требующих принятия организационно-управленческих решений;
- выбор релевантных научных методов исследования для обоснования организационно-управленческих решений;
- корректное применение научных методов и методик обоснования организационно-управленческих решений;
- корректная интерпретация результатов исследования, полученных с целью обоснования организационно-управленческих решений
- обоснование организационно-управленческих решений;
- оценка операционной и организационной эффективности управленческих решений;
- обеспечение реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана.

Изучение дисциплины базируется на знаниях и умениях, полученных при выполнении Научно-исследовательской работы.

Освоение дисциплины необходимо как предшествующее при прохождении практики: Научно-исследовательская работа, Преддипломная практика, и подготовки выпускной квалификационной работы.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения

Результаты освоения ООП: код и формулировка компетенции (в соответствии с учебным планом) или ее части	Код и формулировка индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>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) динамичной среды</p>	<p>ОПК-3.1 Оценивает операционные экономические и социальные последствия организационно-управленческих решений, принятых в условиях неопределенности и риска</p>	<p><b>Знает:</b> -методы оценки операционных экономических и социальных последствий организационно-управленческих решений, принятых в условиях неопределенности и риска. <b>Умеет:</b> - оценивать операционные экономические и социальные последствия организационно-управленческих решений, принятых в условиях неопределенности и риска.</p>
	<p>ОПК-3.2 Учитывает в процессах разработки, обоснования и реализации организационно-управленческих решений сложность и динамичность деловой среды</p>	<p><b>Знает:</b> - особенности процессов разработки, обоснования и реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной деловой среды. <b>Умеет:</b> - учесть сложность и динамичность деловой среды в процессах разработки, обоснования и реализации организационно-управленческих решений .</p>

### 3. Примерный тематический план дисциплины

#### Очная форма обучения - 2 семестр

Вид занятия	Часов по учебному плану
Контактная работа с преподавателем:	36
-занятия лекционного типа, в том числе:	16
практическая подготовка	0
-занятия семинарского типа:	
-семинарские/практические, в том числе:	18
практическая подготовка	0
-лабораторные, в том числе:	0
практическая подготовка	0
-консультации, в том числе по курсовой работе (проекту)	2
Самостоятельная работа:	72
в т.ч. курсовая работа (проект)	
Промежуточная аттестация:	
зачет	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>

#### Заочная форма обучения - 1 курс

Вид занятия	Часов по учебному плану
Контактная работа с преподавателем:	12
-занятия лекционного типа, в том числе:	4
практическая подготовка	0
-занятия семинарского типа:	
-семинарские/практические, в том числе:	4
практическая подготовка	0
-лабораторные, в том числе:	0
практическая подготовка	0
-консультации, в том числе по курсовой работе (проекту)	4
Самостоятельная работа:	92
в т.ч. курсовая работа (проект)	
контрольная работа	+

Промежуточная аттестация:

зачет	4
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>108</b>

### Очная форма обучения

№	Раздел / Тема дисциплины	Количество часов по видам учебной работы					
		ВСЕГО	СР	контактная работа с преподавателем			консультации, в том числе по курсовой работе (проекту)
				занятия лекционного типа	занятия семинарского типа:	лабораторные	
				семинарские/практические			
1	Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений	10	6	2	2	0	
2	Классификация управленческих решений и требования к ним	12	8	2	2	0	
3	Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности	16	12	2	2	0	
4	Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности	20	14	2	4	0	
5	Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях	12	8	2	2	0	

	неопределенности						
6	Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности	14	10	2	2	0	
7	Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности	12	8	2	2	0	
8	Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности	10	6	2	2	0	
Подготовка и защита курсовой работы (проекта)							
Промежуточная аттестация (зачет)		0	0				0
<b>ИТОГО</b>		<b>108</b>	<b>72</b>	<b>16</b>	<b>18</b>	<b>0</b>	<b>2</b>
В том числе: практическая подготовка		0		0	0	0	

### Заочная форма обучения

№	Раздел / Тема дисциплины	Количество часов по видам учебной работы					
		ВСЕГО	СР	контактная работа с преподавателем			консультации, в том числе по курсовой работе (проекту)
				занятия лекционного типа	семинарские/практические	лабораторные	
1	Основные понятия и сущность теоретических основ	8	8	0	0	0	



	принятия управленческих решений						
2	Классификация управленческих решений и требования к ним	8	8	0	0	0	
3	Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности	18	16	1	1	0	
4	Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности	16	14	1	1	0	
5	Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности	16	14	1	1	0	
6	Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности	14	12	1	1	0	
7	Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности	10	10	0	0	0	
8	Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности	10	10	0	0	0	
Подготовка и защита курсовой работы							

(проекта) / подготовка контрольной работы						
Промежуточная аттестация (зачет)	4	4				0
<b>ИТОГО</b>	<b>108</b>	<b>96</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>
В том числе: практическая подготовка	0		0	0	0	

#### 4. Содержание учебной дисциплины

##### *Тема 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений*

Предмет, цели и задачи дисциплины «Принятие решений в условиях неопределенности». Понятие решения, его характерные признаки. Подходы к принятию решений. Понятие управленческого решения. Управленческое решение как процедура. Проблема как ключевое понятие теории принятия решений. Основания для классификации проблем. Сущность понятия «лицо, принимающее решение» (ЛПР), функции ЛПР. Феномены (когнитивные искажения) поведения человека в процессе подготовки, разработки и реализации решения. Алгоритм процесса принятия управленческого решения. Основные этапы принятия управленческого решения, их краткая характеристика.

##### *Тема 2. Классификация управленческих решений и требования к ним*

Классификационные признаки управленческих решений. Характеристика стратегических тактических и оперативных решений. Понятия «запрограммированные» и «незапрограммированные», «детерминированные» и «вероятностные» решения, их различия. Проблема объективной оценки вероятности возможных событий при принятии решений в условиях неопределенности. Характеристика индивидуальных и групповых (коллективных) управленческих решений, их различия. Интуитивные, основанные на рассуждениях и рациональные управленческие решения, их различия. Сущность однокритериальных и многокритериальных документированных и не документированных решений. Требования к управленческим решениям. Понятия научности, полномочности и законности управленческого решения.

##### *Тема 3. Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности*

Понятие экспертных оценок, сущность методов экспертных оценок. Определение понятия «эксперт». Особенности формирования экспертной группы. Требования к эксперту, входящему в состав экспертной группы. Количественная оценка достоверности эксперта. Иерархия оценивания качества экспертов. Перечень исходных данных для оценки информированности эксперта. Алгоритм поддержки и принятия управленческого решения группой экспертов. Оценка согласованности мнений экспертов. Типы шкал, используемых экспертами для оценивания. и их краткая характеристика. Характеристика наиболее распространенных методов экспертных оценок. Общие и управленческие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.

#### *Тема 4. Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности*

Сущность метода Дельфи. Упрощенная процедура Дельфи. Содержание процесса экспертизы в случае существенных различий оценок экспертов при упрощенной процедуре Дельфи. Процедура метода Дельфи. Сущность метода «дерево решений». Этапы процесса использования метода «дерево решений». Последовательность построения «дерева решений». Преимущества метода «дерево решений».

#### *Тема 5. Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности*

Понятие активизирующих методов принятия и реализации управленческих решений. Границы применения основных методов влияния на творчество. Эвристики и условия их применения. Основные критерии креативности при принятии решений в условиях неопределенности. Метод мозговой атаки и его особенности. Перечень активизирующих вопросов, применяемых в методе мозговой атаки. Понятие и сущность ТРИЗ, его значение при принятии решений в условиях неопределенности.

#### *Тема 6. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

Правовой статус лица, принимающего решение в организации. Типичные ошибки руководителя при принятии решений. Характеристика видов ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: экологическая, экономическая, политическая. Подходы к описанию систем ценностей и принятию этически сложных решений. Характеристика видов профессиональной ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: этическая, юридическая, социальная. Характеристика видов юридической ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: административная, уголовная, гражданско-правовая, дисциплинарная, материальная.

#### *Тема 7. Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

Понятие, основные задачи и формы власти. Характеристика основных элементов власти: принуждение, убеждение, поощрение, наказание, ответственность, полномочия. Понятие полномочий, типы полномочий, их

значение в принятии решений в условиях неопределенности. Эволюция управленческих концепций организационной власти. Организационно-структурные компоненты формальной власти в организации. Основные подходы к наделению сотрудников властью. Пути распределения управленческих полномочий. Сущность понятий «конфликт» и «трудовой конфликт». Особенности возникновения трудового конфликта в связи с принятием управленческого решения в условиях неопределенности. Конфликт интересов при принятии управленческих решений.

*Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности*

Определение основных понятий, используемых при оценке эффективности и качества управленческих решений. Критерии эффективности принятия управленческих решений в организации. Понятие и показатели качества управленческого решения. Сущность понятий «оптимальное управление», «оптимальное управленческое решение», «супероптимальное решение». Алгоритм оценки управленческого решения. Интегральный индикатор эффективности управленческих решений, принимаемых органами государственной власти.

## **5. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная учебная литература**

- 1 Инновационный менеджмент: учебник / под ред. В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. — 4-е изд., перераб. и доп. — М.: Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2019. - 380с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003543>
- 2 Исследования в менеджменте: пособие для магистров: Учебное пособие / Короткова Т. Л. - М.: КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 256 с. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1000614>
- 3 Операционный менеджмент : учебник / С.В. Ильдеменов, А.С. Ильдеменов, С.В. Лобов. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 337 с. — (Учебники для программы МВА). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003232>

### **Дополнительная учебная литература**

- 4 Дисквалификация должностных лиц. - М.: ИНФРА-М, 2007. - 13 с.: 84x108 1/32. - (Библиотека журнала 'Трудовое право РФ'; Вып. 12[154]). (обложка) ISBN 978-5-16-003296-2. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=135188>
- 5 Коллективный трудовой спор. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 72 с.: 84x108 1/32. - (Библиотека журнала 'Трудовое право РФ'; Вып. 8(89)). (о) ISBN 5-16-001664-3, 2500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=67761>
- 6 Перевод работника на другую работу. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 28 с.: 84x108 1/32. - (Библиотека журнала 'Трудовое право РФ'; Вып. 9(90)). (о) ISBN 5-16-001704-6, 2500 экз. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=68642>
- 7 Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 320 с. — (Справочники «ИНФРА-М»). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/1003258>
- 8 Трудовые споры в определениях Конституционного Суда РФ. - М.: ИНФРА-М, 2010. - 20 с.: 60x88 1/16. - (Библиотека журнала 'Трудовое право РФ'; Вып. 11[198]). (обложка) ISBN 978-5-16-004746-1. - Режим доступа: <http://znanium.com/go.php?id=219865>

## **6. Учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение дисциплины**

При изучении дисциплины используется следующее учебно-методическое, информационное и материально-техническое обеспечение.

### ***Программное обеспечение:***

- тестирующие программные оболочки и контрольно-обучающие программы: АСТ-test; Nova-test;
- программы, обеспечивающие доступ в сеть Интернет («Internet explorer», «Google chrome»);
- программы, демонстрации видео материалов (проигрыватель «Windows Media Player», «Power Point»).

### ***Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:***

- Агрегатор научных журналов Directory of Open Access Journals: <https://www.doaj.org>
- Агрегатор дипломных работ и диссертаций Open Access Theses and Dissertations: <https://oatd.org>
- Поисковая система научных публикаций [Google Scholar](https://scholar.google.ru): <https://scholar.google.ru>
- Университетская информационная система РОССИЯ: <https://uisrussia.msu.ru/dp.php>
- Научная электронная библиотека КиберЛенинка: <https://cyberleninka.ru>
- Научная электронная библиотека: <http://elibrary.ru>
- справочно-правовая система: «Гарант»: <https://www.garant.ru>
- справочно-правовая система «Консультант Плюс»: <http://www.consultant.ru>
- Электронно-библиотечная система Znanium.com : [www.znaniy.com](http://www.znaniy.com)
- База данных Ruslana. – Режим доступа: <http://ruslana.bvdep.com/>
- <http://nigma.ru> – интеллектуальная поисковая система (по темам объединяет результаты, полученные из разных поисковых систем).

### ***Материально-техническое обеспечение***

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

- учебные аудитории, оснащенные мультимедийной техникой, позволяющей организовать отработку практических навыков обучающимися, выявить уровень сформированности компетенций методом тестирования и в других интерактивных формах;
- дидактические материалы – презентационные материалы (слайды); бланки анкет и опросов; учебные видеозаписи; комплекты схем, плакатов, стенды;

- технические средства обучения – аудио-, видео-, фотоаппаратура, иные демонстрационные средства; персональный компьютер, множительная техника (МФУ).

Для проведения текущего (рубежного) контроля и промежуточной аттестации (зачета с оценкой) методом компьютерного тестирования используются прошедшие банки тестовых заданий и лицензионная тестирующая программная оболочка типа «АСТ-test», «Nova-test» и(или) другие.

**ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО И СВОБОДНО  
РАСПРОСТРАНЯЕМОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ,  
В ТОМ ЧИСЛЕ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА**

№ п/п	Комплект лицензионного программного обеспечения		Комплект свободно распространяемого программного обеспечения	
	лицензионное программное обеспечение	лицензионное программное обеспечение отечественного производства	свободно распространяемое программное обеспечение	свободно распространяемое программное обеспечение отечественного производства
1	Microsoft Excel	Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный	Adobe Acrobat Reader DC	Яндекс.Браузер
2	Microsoft Office 365	Электронный периодический справочник "Система Гарант"	Архиватор 7z	Яндекс.Диск
3	Microsoft Word	Электронный периодический справочник "Система Консультант Плюс"		



## **7. Методические рекомендации для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная (аудиторная и внеаудиторная) работа обучающихся является одним из основных видов познавательной деятельности, направленной на более глубокое и разностороннее изучение материалов учебной дисциплины и включает: обязательное ведение конспектов лекций; подготовку выступлений (сообщений, докладов) к практическим занятиям, семинарам; подготовку письменных контрольных работ (реферата, эссе, презентации).

Результаты выполнения самостоятельной работы представляются обучающимися во время аудиторных занятий, проверяются и оцениваются преподавателем в ходе аудиторных занятий, текущего (рубежного) контроля и промежуточной аттестации.

Для повышения эффективности самостоятельной работы обучающимся рекомендуется пользоваться расширенным поиском в национальном цифровом ресурсе РУКОНТ – межотраслевой электронной библиотеке. Доступ к ресурсу осуществляется на сайте: <http://www.rucont.ru>

Важной формой самостоятельной исследовательской работы, углубленного изучения той или иной проблемы учебного курса является подготовка и написание рефератов и эссе. Данная форма самостоятельной работы является важным элементом подготовки обучающихся к оформлению и написанию дипломной работы.

Виды самостоятельной работы:

- поиск и изучение нормативных правовых актов, в том числе с использованием электронных баз данных;
- поиск и изучение научной литературы, в том числе с использованием сети Интернет;
- решение задач из практикума;
- подготовка рефератов, докладов, эссе, презентаций;

Модель (особенности) самостоятельной работы обучающихся по отдельным разделам и темам курса:

- составление проектов профессиональных документов;
- обобщение материалов профессиональной практики по определенным вопросам;
- подготовка к проведению ролевой игры;
- подготовка для обсуждения дискуссионных вопросов;
- составление схем, сравнительных таблиц;
- решение практических ситуаций;
- подготовка к практическим занятиям.

Самостоятельная работа является одним из видов учебной деятельности обучающихся, способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению проблем учебного и профессионального уровня.

Самостоятельная работа проводится в соответствии со следующими целями:

- систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;
- познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, ответственности и организованности;
- углубления и расширения теоретических знаний; формирования умений использовать специальную литературу;
- формирования самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации.

Аудиторная самостоятельная работа по учебной дисциплине проводится на учебных занятиях под непосредственным руководством преподавателя и по его заданию (перечень заданий приведен ниже). Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя без его непосредственного участия для обучающихся очной и заочной форм обучения.

Основными видами аудиторной самостоятельной работы являются:

- обсуждение теоретических вопросов и выполнение практических заданий по темам дисциплины;
- работа с литературой и другими источниками информации, в том числе электронными.

Выполнение заданий осуществляется на практических занятиях в соответствии с графиком учебного процесса. Для подготовки к практическому занятию обучающиеся должны изучить соответствующую главу основного учебного пособия, рекомендованную специальную литературу и нормативные акты. Кроме того, необходим самостоятельный поиск и подбор литературы, включая монографии и журнальные публикации, информацию из сети Интернет.

Практическое задание должно иметь четкую формулировку, к нему должны быть поставлены вопросы, ответы на которые необходимо найти и обосновать. Критерии оценки правильности выполнения задания должны быть известны всем обучающимся.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Перед выполнением внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультацию с определением цели задания, его содержания, сроков выполнения, ориентировочного объема работы, основных требований к результатам работы, критериев оценки, форм контроля и перечня литературы. В процессе консультации преподаватель предупреждает о возможных типичных ошибках, встречающихся при выполнении задания.

Видами заданий для внеаудиторной самостоятельной работы могут быть:

- конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками, нормативно-правовой документацией;
- для закрепления и систематизации знаний: работа с конспектом лекции (обработка текста);

– подготовка сообщений к выступлению на практическом занятии, конференции; подготовка рефератов, докладов, презентаций;

– выполнение конкретных заданий практического характера.

При выполнении внеаудиторной самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания. Контроль результатов внеаудиторной самостоятельной работы студентов может проводиться в письменной, устной или смешанной форме.

Для студентов заочной формы обучения результатом внеаудиторной самостоятельной работы является предоставление контрольной работы.

Контрольная работа является одной из составляющих учебной деятельности студента по овладению знаниями в области принятия решений в условиях неопределенности.

Цель контрольной работы – закрепить знания, накопленные в результате изучения дисциплины, приобрести навык самостоятельной работы и умение применять теорию в выполнении конкретных заданий по принятию управленческих решений.

Задачи, стоящие перед студентом при подготовке и написании контрольной работы:

– закрепление полученных ранее теоретических знаний;

– выработка навыков самостоятельной работы;

– выяснение подготовленности студента к практическим занятиям.

Контрольная работа должна включать: *титульный лист, оглавление, ответы на вопросы, практическое задание, список использованной литературы.*

Задание контрольной работы студенты получают у преподавателя во время установочной или основной сессии.

Контрольная работа должна быть представлена на проверку преподавателю на практических занятиях в период сессии. Защита контрольной работы проводится в форме собеседования. Задание может выполняться студентом в период сессии в аудитории под руководством преподавателя.

### **3.1. Методические указания к практическим занятиям и самостоятельной работе**

*Тема 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений.*

Задание 1.1.

*Ознакомьтесь с двумя приведенными ниже определениями понятий.*

а) Решение — результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-то выводу и необходимости действовать.

б) Управленческое решение — часть волевого действия лица, принимающего решения (руководителя).

*Поясните (письменно) общее и различия в определениях этих понятий, оформив ответ в таблице следующей формы*

Понятие	Общее в определении понятия	Различия в определении понятия
Решение		
Управленческое решение		

### Задание 1.2.

*Ознакомьтесь с приведенным ниже теоретическим материалом.*

Менеджмент рассматривает управленческое решение как процесс состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

1. Стадия подготовки управленческого решения включает в себя следующее: экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации; выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

2. Стадия принятия решения включает в себя следующее: разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

3. Стадия реализации решения включает: меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; осуществляется контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

*Воспользуйтесь конкретным примером из своей рабочей практики или смоделируйте самостоятельно ситуацию, чтобы описать управленческое решение как процесс.*

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие решения. Его характерные признаки.
2. Подходы к принятию решений.
3. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений.
4. Управленческое решение как процедура.
5. Сущности управленческого решения: экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая.
6. Проблема как ключевое понятие теории принятия решений. Основания для классификации проблем.
7. Сущность понятия «лицо, принимающее решение» (ЛПР). Его отличие от других участников процесса принятия решения.

8. Феномены (когнитивные искажения) поведения человека в процессе подготовки, разработки и реализации решения.

9. Перечень оснований для классификации управленческих решений.

10. Алгоритм (блок-схема) процесса принятия управленческого решения

11. Основные этапы принятия управленческого решения и их краткая характеристика.

## *Тема 2. Классификация управленческих решений и требования к ним*

### Задание 2.1

*Ознакомьтесь с приведенным ниже теоретическим материалом.*

*Стратегические решения* – определяют основные пути развития конкретной организации независимо от ее «размера» (это может быть и крупный концерн с десятками тысяч работников, а может быть и кооператив, состоящий из трех человек).

Принимаются на высшем уровне управления.

Пример: решение о выходе на новый рынок.

*Тактические решения* определяют конкретные способы продвижения по путям развития, предписанным стратегическим решением. Принимаются на низовых и средних уровнях.

Пример: решение о ремонте оборудования.

*Оперативные решения* – связаны с необходимостью либо срочного принятия мер по достижению определенных результатов, либо обеспечения стабильности производственно-технологических, бизнес-процессов.

В зависимости от конкретных обстоятельств и уровня управления понятие оперативности может иметь различный временной смысл и принимаются на разных уровнях.

Например, в чрезвычайных обстоятельствах управленческое решение может быть принято и выполнено за секунды или даже доли секунды; оперативные решения по текущему управлению могут приниматься и осуществляться в течение нескольких минут или часов.

*Перейдите на следующую страницу сайта компании «Магнит»:*  
<https://www.magnit.com/ru/about-company/business-model/>

*Ознакомьтесь с размещенным там материалом.*

Сформулируйте по одному стратегическому, одному тактическому и одному оперативному решению, которые могут быть приняты для обеспечения каждой из заявленных компанией позиций, на которых основывается ее бизнес-модель, а именно:

- высокое качество;
- крупнейший оператор в России;
- мультиформатность и мультиканальность под одним брендом;
- лучший клиентский опыт.

*Пояснение к заданию.*

Например, в заявленной позиции «высокое качество» утверждается, что компания имеет «лучший ассортимент местных товаров» (см. соответствующую иконку). Необходимо предложить по одному варианту стратегического, тактического и оперативного решений, которые гипотетически могут быть приняты для обеспечения в магазинах компании «лучшего ассортимента местных товаров».

### Задание 2.2.

*Ознакомьтесь* с приведенным ниже теоретическим материалом.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учета факторы настолько новы или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределенность характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определенной альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределенностью, управляющий может использовать две основные возможности: попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему с целью уменьшить ее новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов; когда не хватает времени или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Большинство управленческих решений в организациях принимается в условиях неопределенности.

Примерами ситуаций, когда организациям приходилось принимать решения в условиях крайней неопределенности, было введение во время первой волны коронавируса общероссийского локдауна, так называемого режима нерабочих дней, который действовал с 1 апреля по 12 мая 2020 г. и во время четвертой волны коронавируса (с 3 октября по 7 ноября 2021 г.).

*Перечислите* факторы, которые обусловили неопределенность в обоих случаях введения локдауна. *Оформите ответ* в таблице следующей формы:

Факторы неопределенности в 2020 г.	Факторы неопределенности в 2021 г.
1. Не ясен характер заболевания и степень его опасности 2. и т. д.	1. Не ясно, кто будет оплачивать расходы по зарплате за период нерабочих дней 2. и т. д.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Классификационные признаки управленческих решений.
2. Характеристика и примеры стратегических решений.
3. Характеристика и примеры тактических решений.
4. Характеристика и примеры оперативных решений.
5. Понятия «запрограммированные» и «незапрограммированные» решения, их различия.
6. Понятия «детерминированные» и «вероятностные» решения, их различия.
7. Проблема объективной оценки вероятности возможных событий при принятии решений в условиях неопределенности.
8. Характеристика индивидуальных и групповых (коллективных) управленческих решений, их различия.
9. Характеристика интуитивных, основанных на рассуждениях и рациональных управленческих решений, их различия.
10. Сущность однокритериальных и многокритериальных решений.
11. Сущность документированных и не документированных решений.
12. Перечень требований к управленческим решениям.
13. Понятия научности, полномочности и законности управленческого решения.

Тема 3. Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности

Ознакомьтесь с приведенным ниже теоретическим материалом.

#### Задание 3.1

Существует две группы экспертных оценок: 1) индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга; 2) коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

*Перечислите* преимущества и недостатки обеих групп экспертных оценок. *Оформите ответ* в таблице следующей формы:

Группа экспертных оценок	Преимущества	Недостатки
индивидуальные	1. 2. и т. д.	1. 2. и т. д.
коллективные	1. 2. и т. д.	1. 2. и т. д.

#### Задание 3.2

Ознакомьтесь с приведенным ниже теоретическим материалом.

Процедура проведения экспертной оценки включает следующие этапы:

- подготовительный;
- информационный;

- экспертное оценивание;
- обработка результатов;
- определение согласованности мнений;
- интерпретация полученных результатов.

*Охарактеризуйте содержание каждого этапа.*

*Укажите, какие решения могут приниматься на каждом из этапов.*

Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие экспертных оценок, сущность методов экспертных оценок.
2. Определение понятия «эксперт».
3. Особенности формирования экспертной группы.
4. Характеристики эксперта, входящего в состав экспертной группы.
5. Количественная оценка достоверности эксперта.
6. Иерархия оценивания качества экспертов.
7. Перечень исходных данных для оценки коэффициента информированности эксперта.
8. Перечень исходных данных для оценки коэффициента индивидуальных качеств эксперта.
9. Этапы алгоритма поддержки и принятия управленческого решения группой экспертов.
10. Оценка согласованности мнений экспертов.
11. Типы шкал, используемых экспертами для оценивания. и их краткая характеристика.
12. Характеристика наиболее распространенных методов экспертных оценок.
13. Общие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.
14. Управленческие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.

*Тема 4. Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности*

Задание

*Ознакомьтесь с материалом, размещенном 6.10.2021 на сайте РБК: Сергей Шойгу — о новых городах в Сибири. Полная версия <https://www.rbc.ru/politics/06/09/2021/6131fab69a79471a71a0b412>*

*Ответьте на следующий вопрос: какие эксперты работают над реализацией предложения министра обороны РФ С. К. Шойгу?*

*Сгруппируйте аргументы «за» строительство агломераций в Сибири, высказанные в опубликованном материале и базирующиеся на мнениях экспертов.*

*Просмотрите опубликованные после данного заявления ролики, содержащие другие мнения по поводу целесообразности строительства*



агломераций в Сибири. *Сделайте вывод о степени согласованности всех мнений между собой.*

Вопросы для самостоятельной работы

1. Сущность метода Дельфи.
2. Упрощенная процедура Дельфи.
3. Содержание процесса экспертизы в случае существенных различий оценок экспертов при упрощенной процедуре Дельфи.
4. Процедура метода Дельфи.
5. Преимущества метода Дельфи по сравнению с другими методами.
6. Сущность метода «дерево решений».
7. Этапы процесса использования метода «дерево решений».
8. Последовательность построения «дерева решений».
9. Преимущества метода «дерево решений».

*Тема 5. Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности*

Задание 5<sup>1</sup>

Обратитесь к тексту «Брейнрайтинг, 635» по следующему сетевому адресу:

<https://creativity.vetas.ru/metod-3-brejnrajting-635/>

*Разберите в группе сущность этого метода.*

*Подготовьтесь к его применению для решения проблемы, которая вытекает из ситуации, описанной в тексте по следующему сетевому адресу:*

«"Пятёрочка" провела исследование с использованием костюмов эмпатии GERT»

<https://trends.rbc.ru/trends/social/611b5e269a7947191f6dbe15?page=tag&nick=keisy-kompanii&from=infinityscroll>

Сущность проблемы: обслуживающий персонал магазинов «Пятёрочка» не считает нужным относиться с должным вниманием к пожилым покупателям и покупателям с ограниченными возможностями.

Используйте метод 6-3-5 для решения данной проблемы.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие активизирующих методов принятия и реализации управленческих решений.
2. Границы применения основных методов влияния на творчество.
3. Эвристики и условия их применения.
4. Основные критерии креативности при принятии решений в условиях неопределенности.

---

<sup>1</sup> Задание выполняется студентами в аудитории в присутствии преподавателя

5. Метод мозговой атаки и его особенности.
6. Перечень активизирующих вопросов, применяемых в методе мозговой атаки.
7. Понятие и сущность ТРИЗ, его значение при принятии решений в условиях неопределенности.

*Тема 6. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

Задание 6.1

*Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями, в которых руководитель принимает ошибочные решения.*

*Укажите, в каких случаях имеют место быть субъективные ошибки, а в каких – объективные. Обоснуйте свое мнение. Ответы оформите в таблице:*

Описание ситуации	Характер ошибки руководителя: субъективный или объективный (+ обоснование)
<p>К руководителю некоммерческой организации обратился менеджер, который сообщил, что в ВКонтакте анонимный автор пишет, что деньги спонсоров тратятся не по назначению.</p> <p>Руководитель распорядился не обращать внимания на этот пост.</p> <p>Менеджер стал его убеждать: необходимо публично опровергнуть высказанное в соцсети мнение.</p> <p>Ответ руководителя: я здесь решаю, как поступить.</p>	
<p>В магазине не в первый раз случился конфликт между продавцами по поводу участвовавшего краж товара.</p> <p>Директор решил уволить всю бригаду.</p> <p>На возражения коммерческого директора он ответил, что принимая решения в других случаях, обычно оказывался прав. Так будет и в этот раз.</p>	
<p>На совещании с менеджерами организации ее управляющий устроил разнос по поводу плохого исполнения последних распоряжений.</p> <p>Один из менеджеров возразил, что ежедневно поступает очень много распоряжений, и исполнить каждое из них невозможно в силу нехватки времени.</p>	
<p>Коллектив предприятия на общем собрании попросил руководителя потратить полученную</p>	

дополнительную прибыль на праздничный банкет в ресторане. Такое решение было принято. Однако несколько человек были против этого, мотивируя тем, что деньги могут понадобиться на тот случай, если введут нерабочие дни в связи с пандемией. После того, как это случилось, обнаружилось, что у организации нет средств на оплату нерабочих дней.	
Директор продовольственного магазина в связи с объявленным повышением поставщиками цен на молочную продукцию распорядился в трехдневный срок сменить поставщиков.	
При планировании проекта были определены сроки решения поставленных задач. В процессе реализации проекта его руководителем неоднократно принимались распоряжения о переносе этих сроков на более позднее время.	
Директор школы на педсовете поставил задачу перед учителями: обеспечить получение учениками призовых мест по всем предметам на предстоящей городской олимпиаде школьников, сказав следующее: «Я очень хочу, чтобы мы заняли одно из трех мест в общекомандном зачете и очень надеюсь, что вы меня поддержите в этом стремлении».	

### Задание 6.2

*Приведите примеры ситуаций* (они могут быть взяты из опыта вашей практической деятельности или из новостных сообщений), когда у руководителя наступил следующий вид ответственности:

- экономическая;
- политическая;
- этическая;
- социальная;
- уголовная.

### Задание 6.3.

Найдите и скопируйте ту часть устава партии «Новые люди», где говорится о партийной ответственности ее членов. Ссылка: <https://docs.yandex.ru/docs/view?tm=1634984758&tld=ru&lang=ru&name=ustav.pdf&text=устав%20партии%20новые%20люди&url=https%3A%2F%2Fnewpeople.ru%2Ffiles%2Fustav.pdf&lr=65&mime=pdf&l10n=ru&sign=59505648db05476bb1697893c59fec9d&keyno=0&nosw=1&serpParams=tm%3D1634984758%26tld%3Dru%26lang%3Dru%26name%3Dustav.pdf%26text%3D%25D1%2583%25D1%2581%25D1%2582%25D0%25B0%25D0%25B2%2B%25D0%25BF%25D0%>

<https://www.fustav.ru/files/fustav.pdf?url=https://www.fustav.ru/files/fustav.pdf?mime=pdf&no=1&sign=59505648db05476bb1697893c59fec9d&keyno=26nosw%3D1>

*Ответьте на вопрос:* достаточно ли ясно сформулирована в уставе партийная ответственность членов партии «Новые люди»?

#### Вопросы для самостоятельной работы

1. Правовой статус лица, принимающего решение в организации.
2. Типичные ошибки руководителя при принятии решений.
3. Характеристика видов ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: экологическая, экономическая политическая.
4. Подходы к описанию систем ценностей и принятию этически сложных решений.
5. Характеристика видов профессиональной ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: этическая, юридическая, социальная.
6. Характеристика видов юридической ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: административная, уголовная, гражданско-правовая, дисциплинарная, материальная.
7. Виды дисциплинарной ответственности за принятие неправовых управленческих решений и характеристика.
8. Уголовная ответственность руководителя за совершение преступлений в сфере экономической деятельности.

#### *Тема 7. Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

##### Задание 7.1

*Ознакомьтесь с информацией, содержащейся в таблице:*

#### Виды авторитета

эпистемический (рациональный)	→ авторитет знаний, который связан с наукой и рациональностью, а также умением и опытом;
деонтический (целенаправленный)	→ авторитет, обусловленный предписаниями: правом, государственными законами, моральными принципами, приказами, распоряжениями, правилами, техническими нормами, традициями,

	<p>воздействием личностей, религиозными догматами, обычаями и т. п. Он включает: традиционный авторитет — авторитет существующих в обществе традиций, предписывающий те или иные действия людей, основанный на передаче исторически сложившихся и воспринимаемых как естественные и нормальные нормы и ценности;</p> <p>харизматический авторитет — авторитет как результат уверенности в исключительные способности и качества личности (культ), внушения личностью веры в особый, часто сверхъестественный характер собственной миссии. Подобный авторитет связан с личной приверженностью лидеру, наделённому в глазах его последователей исключительными качествами мудрости, героизма, святости.</p>
--	---

*Приведите по два конкретных примера из жизни российского общества, когда для разъяснения необходимости вакцинироваться от COVID-19 разными должностными лицами и специалистами применялся эпистемический (рациональный) авторитет, а когда – деонтический (целенаправленный).*

### Задание 7.2

*Ознакомьтесь с содержанием статьи «Конфликт интересов в бизнесе: когда может возникнуть и как предотвратить», расположенной по сетевому адресу: <https://kontur.ru/articles/5872>*

*Ответьте на вопросы:*

- 1) С какими двумя основными типами конфликта интересов сталкиваются предприниматели?
- 2) Назовите «три точки входа в конфликты в бизнесе».
- 3) Раскройте сущность метода «индивидуальной мотивации сотрудников с целью минимизации риска возникновения конфликта интересов.
- 4) Раскройте сущность метода предупреждения конфликта интересов с помощью локальных нормативных актов.
- 5) Что такое «правило “четырёх глаз”»?
- 6) Назовите способы предотвращения конфликта интересов между совладельцами в компании.
- 7) Почему решения, принимаемые в ходе разрешения конфликта интересов, относятся к решениям, принимаемым в условиях неопределённости.

### Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие, основные задачи и формы власти.

2. Характеристика основных элементов власти: принуждение, убеждение, поощрение, наказание, ответственность, полномочия.

3. Понятие полномочий, типы полномочий, их значение в принятии решений в условиях неопределенности.

4. Эволюция управленческих концепций организационной власти.

5. Гетерархия и иерархия власти.

6. Организационно-структурные компоненты формальной власти в организации.

7. Основные подходы к наделению сотрудников властью.

8. Пути распределения управленческих полномочий.

9. Сущность понятий «конфликт» и «трудовой конфликт».

Особенности возникновения трудового конфликта в связи с принятием управленческого решения в условиях неопределенности.

10. Функции трудовых конфликтов.

11. Стадии (фазы) процесса развития трудового конфликта.

12. Конфликт интересов при принятии управленческих решений.

Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности

#### Задание 8.1

*Сформулируйте* общее и различия понятий «эффективность» и «результативность» управленческого решения.

#### Задание 8.2

*Ознакомьтесь* с двумя определениями понятия «качество управленческого решения».

1) Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям, стандартам организации.

2) Качество управленческого решения — совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации.

*Ответьте на вопрос:* какой из вариантов соответствует философии клиентоцентричности?

*Предложите* свой вариант определения понятия «качество управленческого решения», объединив оба определения с акцентом компании на философию клиентоцентричности.

#### Вопросы для самостоятельной работы

1. Определение основных понятий, используемых при оценке эффективности и качества управленческих решений.

2. Критерии эффективности принятия управленческих решений в организации.

3. Понятие и показатели качества управленческого решения.
4. Сущность понятий «оптимальное управление», «оптимальное управленческое решение», «супероптимальное решение».
5. Алгоритм оценки управленческого решения.
6. Интегральный индикатор эффективности управленческих решений, принимаемых органами государственной власти.

### **3.2 Методические указания к выполнению контрольной работы**

Учебными планами института по дисциплине «Принятие решений в условиях неопределенности» для обучающихся заочной формы обучения предусмотрена контрольная работа.

Обучающиеся заочной формы обучения после самостоятельного изучения всех тем курса *выполняют контрольную работу*. Контрольная работа заключается в подготовке реферата по теме, номер которой определяется в соответствии с последней цифрой личного дела (шифра) студента по таблице. Перечень тем рефератов приводится после таблицы.

*Таблица для определения номера темы реферата*

Последняя цифра шифра	Порядковый номер темы реферата из приведенного ниже перечня
0	10
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9

Списки рекомендуемой литературы по дисциплине помогут выбрать литературу, необходимую для раскрытия содержания темы и написания контрольной работы, однако допускается использование любой другой литературы, соответствующей тематике контрольной работы (по выбору студента).

#### *Тематика рефератов*

1. Теоретические основы принятия управленческих решений. Понятие условий неопределенности.

2. Виды управленческих решений и предъявляемые к ним требования в условиях неопределенности.
3. Экспертные методы принятия управленческих решений и особенности их применения в условиях неопределенности.
4. Применение метода Дельфи при выработке управленческого решения в условиях неопределенности.
5. Метод «дерева решений» и особенности его применения при выработке управленческого решения в условиях неопределенности.
6. Особенности применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности.
7. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
8. Власть, организационная иерархия и проблема ответственности при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
9. Конфликты в организации при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
10. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности.

#### *Требования к выполнению и оформлению реферата*

Объём реферата – 15–16 страниц печатного текста, шрифт – Times New Roman, размер – 14, межстрочный интервал - полуторный. Отступ первой строки – 1,25 (1,27). Обязательно наличие ссылок (в квадратных скобках) по тексту на номера источников из списка литературы. Список формируется в алфавитном порядке.

*Примерная структура реферата.*

1. *Введение* – 1 стр. Приводятся аргументы в пользу актуальности выбранной темы и ее ценности в изучении данной дисциплины, формируются цели и задачи рефератного исследования.

2. *Основная часть*. Может делиться на разделы. В ней содержится анализ основных источников информации, использованных при работе над рефератом; раскрывается и уточняется содержание основных понятий и положений исследуемой проблемы; производится оценка степени теоретической разработанности отдельных аспектов рассматриваемой проблемы.

3. *Заключение* – 1 стр. В нём содержатся основные выводы по теме.

4. *Список литературы*. Включает учебную и научную литературу, использованную при написании реферата. Список должен быть оформлен в соответствии со стандартом.



## **8. Методические рекомендации для преподавателя. Образовательные технологии**

Перед началом изучения дисциплины (на первом занятии) преподаватель обязан сообщить обучающимся порядок освоения тем (разделов) дисциплины, сроки и формы отчетности, процедуры оценки системы учета уровня сформированности компетенций. Преподавание ведется методом комплексного и системно-проблемного изучения проблемных явлений и процессов, а также анализа их последствий применительно к современной профессиональной практике. Изложение материала должно строиться как с использованием теоретической подачи материала в виде лекций, так и в виде проведения семинаров (практических занятий). В ходе лекционных занятий рекомендуется использовать презентационные материалы (слайды).

На лекциях излагаются основные актуальные проблемы, раскрываются наиболее сложные вопросы дисциплины, активизируется мыслительная деятельность путем постановки проблемных вопросов и вовлечения, обучаемых в их решение, развиваются их творческие способности.

В ходе семинарских и практических занятий для реализации компетентностного подхода рекомендуется использование активных и интерактивных форм обучения (решения задач, деловых и ролевых игр, разбора конкретных ситуаций) в сочетании с внеаудиторной самостоятельной работой (подготовка устных выступлений (докладов, сообщений), что позволит углубить понимание наиболее сложных теоретических и прикладных проблем, рассмотренных в ходе лекций, и сформировать навыки и умения использования необходимых нормативных правовых актов для регулирования профессиональных ситуаций.

Преимущественной формой текущего контроля успеваемости обучающихся является тестирование, которое должно быть обязательным и которым должно быть завершено изучение каждого раздела учебной программы дисциплины.

При подготовке обучающихся к промежуточной аттестации необходимо провести консультацию по курсу и акцентировать внимание обучающихся на использовании рекомендованной основной и дополнительной литературы, содержания конспектов лекций, а также необходимости составления тезисов ответов на вопросы, выносимые на зачет.

## **9. Обеспечение доступности освоения программы обучающимися с ограниченными возможностями здоровья.**

Условия организации и содержание обучения и контроля знаний обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (далее – ОВЗ) определяются программой дисциплины, адаптированной при необходимости для обучения указанных обучающихся.

Организация обучения, текущей и промежуточной аттестации обучающихся с ОВЗ осуществляется с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся. Исходя из психофизического развития и состояния здоровья обучающихся с ОВЗ, организуются занятия совместно с другими обучающимися в общих группах, используя социально-активные и рефлексивные методы обучения создания комфортного психологического климата в учебной группе или, при соответствующем заявлении такого обучающегося, по индивидуальной программе, которая является модифицированным вариантом основной рабочей программы дисциплины. При этом содержание программы дисциплины не изменяется. Изменяются, как правило, формы обучения и контроля знаний, образовательные технологии и учебно-методические материалы.

Обучение лиц с ОВЗ также может осуществляться индивидуально и/или с применением элементов электронного обучения. Электронное обучение обеспечивает возможность коммуникаций с преподавателем, а также с другими обучаемыми посредством вебинаров (например, с использованием программы Skype), что способствует сплочению группы, направляет учебную группу на совместную работу, обсуждение, принятие группового решения. В образовательном процессе для повышения уровня восприятия и переработки учебной информации обучающимися с ОВЗ применяются мультимедийные и специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с различными нарушениями, обеспечивается выпуск альтернативных форматов печатных материалов (крупный шрифт), электронных образовательных ресурсов в формах, адаптированных к ограничениям здоровья обучающихся, наличие необходимого материально-технического оснащения. Подбор и разработка учебных материалов производится преподавателем с учетом того, чтобы обучающиеся с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся лиц с ОВЗ фонд оценочных средств по дисциплине, позволяющий оценить достижение ими результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных учебным планом и рабочей программой дисциплины, адаптируется для лиц с ограниченными возможностями здоровья с учетом индивидуальных психофизиологических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости

обучающимся предоставляется дополнительное время для подготовки ответа при прохождении всех видов аттестации.

Особые условия предоставляются обучающимся с ограниченными возможностями здоровья на основании заявления, содержащего сведения о необходимости создания соответствующих специальных условий.

## 10. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 2.1. Оценочные материалы: текущий контроль

#### 2.1.1. Вопросы для собеседования на практических занятиях по темам

##### *Тема 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений*

Сущность понятия «лицо, принимающее решение» (ЛПР). Его отличие от других участников процесса принятия решения.

12. Феномены (когнитивные искажения) поведения человека в процессе подготовки, разработки и реализации решения.
13. Перечень оснований для классификации управленческих решений.
14. Алгоритм (блок-схема) процесса принятия управленческого решения

##### *Тема 2. Классификация управленческих решений и требования к ним*

14. Характеристика индивидуальных и групповых (коллективных) управленческих решений, их различия.
15. Характеристика интуитивных, основанных на рассуждениях и рациональных управленческих решений, их различия.
16. Сущность однокритериальных и многокритериальных решений.
17. Сущность документированных и не документированных решений.
18. Перечень требований к управленческим решениям.
19. Понятия научности, полномочности и законности управленческого решения.

##### *Тема 3. Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности*

15. Оценка согласованности мнений экспертов.
16. Типы шкал, используемых экспертами для оценивания. и их краткая характеристика.
17. Характеристика наиболее распространенных методов экспертных оценок.
18. Общие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.
19. Управленческие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.

##### *Тема 4. Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности*

10. Преимущества метода Дельфи по сравнению с другими методами.
11. Сущность метода «дерево решений».
12. Этапы процесса использования метода «дерево решений».
13. Последовательность построения «дерева решений».
14. Преимущества метода «дерево решений».

##### *Тема 5. Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности*

8. Границы применения основных методов влияния на творчество.

9. Эвристики и условия их применения.
10. Основные критерии креативности при принятии решений в условиях неопределенности.
11. Метод мозговой атаки и его особенности.
12. Перечень активизирующих вопросов, применяемых в методе мозговой атаки.
13. Понятие и сущность ТРИЗ, его значение при принятии решений в условиях неопределенности.

*Тема 6. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

9. Подходы к описанию систем ценностей и принятию этически сложных решений.
10. Характеристика видов профессиональной ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: этическая, юридическая, социальная.
11. Уголовная ответственность руководителя за совершение преступлений в сфере экономической деятельности.

*Тема 7. Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

13. Эволюция управленческих концепций организационной власти.
14. Гетерархия и иерархия власти.
15. Особенности возникновения трудового конфликта в связи с принятием управленческого решения в условиях неопределенности.
16. Конфликт интересов при принятии управленческих решений.

*Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности*

7. Критерии эффективности принятия управленческих решений в организации.
8. Понятие и показатели качества управленческого решения.
9. Алгоритм оценки управленческого решения.
10. Интегральный индикатор эффективности управленческих решений, принимаемых органами государственной власти.

Описание оценочного материала

Вопросы к собеседованию по теме	<b>Форма предъявления:</b> вопросы / темы.	
	<b>Процедура:</b> Индивидуальные выступления или коллективное обсуждение на практических занятиях.	
	<b>Шкала оценивания /критерии:</b>	
	«Зачтен о»	Обучающийся знает теоретический материал, терминологию, умеет применять теоретические знания для объяснения обсуждаемых явлений, предлагает практические решения обсуждаемых проблем на основе синтеза изученного материала и личного опыта.
	«Не зачтено»	Обучающийся не освоил теоретический материал, не продемонстрировал умение применять знания для решения поставленных задач. Обучающийся отказался от ответа.

**2.1.2. Практические задания**

*Тема 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений*

Задание 1.1

*Ознакомьтесь с двумя приведенными ниже определениями понятий.*

- а) Решение — результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-то выводу и необходимости действовать.
- б) Управленческое решение — часть волевого действия лица, принимающего решения (руководителя).

Поясните (письменно) общее и различия в определениях этих понятий, оформив ответ в таблице следующей формы

Понятие	Общее в определении понятия	Различия в определении понятия
Решение		
Управленческое решение		

#### Задание 1.2.

*Ознакомьтесь* с приведенным ниже теоретическим материалом.

Менеджмент рассматривает управленческое решение как процесс состоящий из трех стадий: подготовка решения, принятие решения, реализация решения.

1. Стадия подготовки управленческого решения включает в себя следующее: экономический анализ ситуации на микро- и макроуровне, включающий поиск, сбор и обработку информации; выявляются и формируются проблемы, требующие решения.

2. Стадия принятия решения включает в себя следующее: разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; производится отбор критериев выбора оптимального решения; выбор и принятие наилучшего решения.

3. Стадия реализации решения включает: меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей; осуществляется контроль за ходом его выполнения; вносятся необходимые коррективы и дается оценка полученного результата от выполнения решения.

*Воспользуйтесь конкретным примером из своего жизненного опыта или смоделируйте самостоятельно ситуацию, чтобы описать управленческое решение как процесс.*

#### Тема 2. Классификация управленческих решений и требования к ним

##### Задание 2.1

*Стратегические решения* – определяют основные пути развития конкретной организации независимо от ее «размера» (это может быть и крупный концерн с десятками тысяч работников, а может быть и кооператив, состоящий из трех человек).

Принимаются на высшем уровне управления.

Пример: решение о выходе на новый рынок.

*Тактические решения* определяют конкретные способы продвижения по путям развития, предписанным стратегическим решением. Принимаются на низовых и средних уровнях.

Пример: решение о ремонте оборудования.

*Оперативные решения* – связаны с необходимостью либо срочного принятия мер по достижению определенных результатов, либо обеспечения стабильности производственно-технологических, бизнес-процессов.

В зависимости от конкретных обстоятельств и уровня управления понятие оперативности может иметь различный временной смысл и принимаются на разных уровнях.

Например, в чрезвычайных обстоятельствах управленческое решение может быть принято и выполнено за секунды или даже доли секунды; оперативные решения по текущему управлению могут приниматься и осуществляться в течение нескольких минут или часов.

*Перейдите* на следующую страницу сайта компании «Магнит»: <https://www.magnit.com/ru/about-company/business-model/>

*Ознакомьтесь* с размещенным там материалом.

Сформулируйте по одному стратегическому, одному тактическому и одному оперативному решению, которые могут быть приняты для обеспечения каждой из заявленных компанией позиций, на которых основывается ее бизнес-модель, а именно:

- высокое качество;
- крупнейший оператор в России;
- мультиформатность и мультиканальность под одним брендом;
- лучший клиентский опыт.

*Пояснение к заданию.*

Например, в заявленной позиции «высокое качество» утверждается, что компания имеет «лучший ассортимент местных товаров» (см. соответствующую иконку). Необходимо предложить по одному варианту стратегического, тактического и оперативного решений, которые гипотетически могут быть приняты для обеспечения в магазинах компании «лучшего ассортимента местных товаров».

Задание 2.2.

*Ознакомьтесь* с приведенным ниже теоретическим материалом.

Решение принимается в условиях неопределенности, когда из-за недостатка информации невозможно количественно оценить вероятность его возможных результатов. Это довольно часто встречается при решении новых, нетипичных проблем, когда требующие учета факторы настолько новы или сложны, что о них невозможно получить достаточно информации. Неопределенность характерна и для некоторых решений, которые приходится принимать в быстро меняющихся ситуациях. В итоге вероятность определенной альтернативы невозможно оценить с достаточной степенью достоверности.

Сталкиваясь с неопределенностью, управляющий может использовать две основные возможности: попытаться получить дополнительную информацию и еще раз проанализировать проблему с целью уменьшить ее новизну и сложность. В сочетании с опытом и интуицией это даст ему возможность оценить субъективную, предполагаемую вероятность возможных результатов; когда не хватает времени или средств на сбор дополнительной информации, при принятии решений приходится полагаться на прошлый опыт и интуицию.

Большинство управленческих решений в организациях принимается в условиях неопределенности.

Примерами ситуаций, когда организациям приходилось принимать решения в условиях крайней неопределенности, было введение во время первой волны коронавируса общероссийского локдауна, так называемого режима нерабочих дней, который действовал с 1 апреля по 12 мая 2020 г. и во время четвертой волны коронавируса (с 3 октября по 7 ноября 2021 г.).

*Перечислите* факторы, которые обусловили неопределенность в обоих случаях введения локдауна. *Оформите ответ* в таблице следующей формы:

Факторы неопределенности в 2020 г.	Факторы неопределенности в 2021 г.
4. Не ясен характер заболевания и степень его опасности 5. и т. д.	1. Не ясно, кто будет оплачивать расходы по зарплате за период нерабочих дней 4. и т. д.

### *Тема 3. Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности*

*Ознакомьтесь* с приведенным ниже теоретическим материалом.

Задание 3.1



Существует две группы экспертных оценок: 1) индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга; 2) коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

*Перечислите* преимущества и недостатки обеих групп экспертных оценок. *Оформите ответ* в таблице следующей формы:

Группа экспертных оценок	Преимущества	Недостатки
индивидуальные	1. 2. и т. д.	1. 2. и т. д.
коллективные	1. 2. и т. д.	1. 2. и т. д.

### Задание 3.2

*Ознакомьтесь* с приведенным ниже теоретическим материалом.

Процедура проведения экспертной оценки включает следующие этапы:

- подготовительный;
- информационный;
- экспертное оценивание;
- обработка результатов;
- определение согласованности мнений;
- интерпретация полученных результатов.

*Охарактеризуйте* содержание каждого этапа.

*Укажите*, какие решения могут приниматься на каждом из этапов.

### *Тема 4. Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности*

#### Задание 4.1

*Ознакомьтесь* с материалом, размещенном 6.10.2021 на сайте РБК: Сергей Шойгу — о новых городах в Сибири. Полная версия <https://www.rbc.ru/politics/06/09/2021/6131fab69a79471a71a0b412>

*Ответьте на следующий вопрос:* какие эксперты работают над реализацией предложения министра обороны РФ С. К. Шойгу?

*Сгруппируйте аргументы «за» строительство агломераций в Сибири*, высказанные в опубликованном материале и базирующиеся на мнениях экспертов.

*Просмотрите опубликованные после данного заявления ролики*, содержащие другие мнения по поводу целесообразности строительства агломераций в Сибири. *Сделайте вывод о степени согласованности всех мнений между собой.*

#### Задание 4.2

*Ознакомьтесь* с материалом в соответствующем разделе теории.

*Смоделируйте* ситуацию принятия управленческого решения и *постройте* «дерево решений».

*Оформите* проделанную работу в виде презентации в формате MS PowerPoint.

### *Тема 5. Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности*

#### Задание 5.1

Обратитесь к тексту «Брейнрайтинг, 635» по следующему сетевому адресу:

<https://creativity.vetas.ru/metod-3-brejnrajting-635/>

*Разберите в группе сущность этого метода.*

*Подготовьтесь к его применению для решения проблемы, которая вытекает из ситуации, описанной в тексте по следующему сетевому адресу:*

«"Пятёрочка" провела исследование с использованием костюмов эмпатии GERT»

<https://trends.rbc.ru/trends/social/611b5e269a7947191f6dbe15?page=tag&nick=keisy-kompanii&from=infinityscroll>

Сущность проблемы: обслуживающий персонал магазинов «Пятёрочка» не считает нужным относиться с должным вниманием к пожилым покупателям и покупателям с ограниченными возможностями.

Используйте метод 6-3-5 для решения данной проблемы.

*Тема 6. Проблемы ответственность руководителя  
при принятии управленческих решений*

Задание 6.1

*Ознакомьтесь с приведенными ниже ситуациями, в которых руководитель принимает ошибочные решения.*

*Укажите, в каких случаях имеют место быть субъективные ошибки, а в каких – объективные. Обоснуйте свое мнение. Ответы оформите в таблице:*

Описание ситуации	Характер ошибки руководителя: субъективный или объективный (+ обоснование)
1	2
<p>К руководителю некоммерческой организации обратился менеджер, который сообщил, что в ВКонтакте анонимный автор пишет, что деньги спонсоров тратятся не по назначению.</p> <p>Руководитель распорядился не обращать внимания на этот пост.</p> <p>Менеджер стал его убеждать: необходимо публично опровергнуть высказанное в соцсети мнение.</p> <p>Ответ руководителя: я здесь решаю, как поступить.</p>	
<p>В магазине не в первый раз случился конфликт между продавцами по поводу участвовавших краж товара.</p> <p>Директор решил уволить всю бригаду.</p> <p>На возражения коммерческого директора он ответил, что принимая решения в других случаях, обычно оказывался прав. Так будет и в этот раз.</p>	
<p>На совещании с менеджерами организации ее управляющий устроил разнос по поводу плохого исполнения последних распоряжений.</p> <p>Один из менеджеров возразил, что ежедневно поступает очень много распоряжений, и исполнить каждое из них невозможно в силу нехватки времени.</p>	

1	2
Коллектив предприятия на общем собрании попросил руководителя потратить полученную дополнительную прибыль на праздничный банкет в ресторане. Такое решение было принято. Однако несколько человек были против этого, мотивируя тем, что деньги могут понадобиться на тот случай, если введут нерабочие дни в связи с пандемией. После того, как это случилось, обнаружилось, что у организации нет средств на оплату нерабочих дней.	
Директор продовольственного магазина в связи с объявленным повышением поставщиками цен на молочную продукцию распорядился в трехдневный срок сменить поставщиков.	
При планировании проекта были определены сроки решения поставленных задач. В процессе реализации проекта его руководителем неоднократно принимались распоряжения о переносе этих сроков на более позднее время.	
Директор школы на педсовете поставил задачу перед учителями: обеспечить получение учениками призовых мест по всем предметам на предстоящей городской олимпиаде школьников, сказав следующее: «Я очень хочу, чтобы мы заняли одно из трех мест в общекомандном зачете и очень надеюсь, что вы меня поддержите в этом стремлении».	

### Задание 6.2

*Приведите примеры ситуаций* (они могут быть взяты из опыта вашей практической деятельности или из новостных сообщений), когда у руководителя наступил следующий вид ответственности:

- экономическая;
- политическая;
- этическая;
- социальная;
- уголовная.

### *Тема 7. Власть и организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений*

#### Задание 7.1

*Ознакомьтесь с информацией, содержащейся в таблице:*

## Виды авторитета

эпистемический (рациональный)	→ авторитет знаний, который связан с наукой и рациональностью, а также умением и опытом;
деонтический (целенаправленный)	→ авторитет, обусловленный предписаниями: правом, государственными законами, моральными принципами, приказами, распоряжениями, правилами, техническими нормами, традициями, воздействием личностей, религиозными догматами, обычаями и т. п. Он включает: традиционный авторитет — авторитет существующих в обществе традиций, предписывающий те или иные действия людей, основанный на передаче исторически сложившихся и воспринимаемых как естественные и нормальные нормы и ценности; харизматический авторитет — авторитет как результат уверенности в исключительные способности и качества личности (культ), внушения личностью веры в особый, часто сверхъестественный характер собственной миссии. Подобный авторитет связан с личной приверженностью лидеру, наделённому в глазах его последователей исключительными качествами мудрости, героизма, святости.

*Приведите по два конкретных примера* из жизни российского общества, когда для разъяснения необходимости вакцинироваться от COVID-19 разными должностными лицами и специалистами применялся эпистемический (рациональный) авторитет, а когда – деонтический (целенаправленный).

### Задание 7.2

*Ознакомьтесь* с содержанием статьи «Конфликт интересов в бизнесе: когда может возникнуть и как предотвратить», расположенной по сетевому адресу: <https://kontur.ru/articles/5872>

## *Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности*

### Задание 8.1

*Сформулируйте* общее и различия понятий «эффективность» и «результативность» управленческого решения.

### Задание 8.2

*Ознакомьтесь* с двумя определениями понятия «качество управленческого решения».

3) Качество управленческого решения — степень соответствия управленческого решения внутренним требованиям, стандартам организации.

4) Качество управленческого решения — совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретным потребителям и обеспечивающих реальность его реализации.

*Ответьте на вопрос:* какой из вариантов соответствует философии клиентоцентричности?

*Предложите* свой вариант определения понятия «качество управленческого решения», объединив оба определения с акцентом компании на философию клиентоцентричности.

*Описание оценочного материала*

**Форма предъявления:** Задания в текстовом формате, требующие выполнения с обоснованием хода рассуждений, предложений и рекомендаций. Выполнение практических заданий осуществляется с целью проверки уровня знаний, умений, владений, понимания студентом основных методов и законов изучаемой теории при выполнении конкретных заданий, умения применять на практике полученные знания.

**Процедура:**

Задания выполняются во время занятия или в период самостоятельной работы с использованием различных информационных материалов

**Шкала оценивания /критерии:**

«Отлично»	Задание выполнено полностью и правильно. Объяснение хода его выполнения подробное, последовательное, грамотное, с теоретическими обоснованиями (в т. ч. из лекционного курса), ответы на дополнительные вопросы верные, четкие.
«Хорошо»	Задание выполнено правильно. Пояснение по ходу его выполнения – подробное, но недостаточно логичное, с единичными ошибками в деталях, некоторыми затруднениями в теоретическом обосновании (в т. ч. из лекционного материала), ответы на дополнительные вопросы верные, но недостаточно четкие.
«Удовлетворительно»	В целом задание выполнено правильно. Пояснение по ходу его выполнения – недостаточно полное, непоследовательное, с ошибками, слабым теоретическим обоснованием (в т. ч. лекционным материалом), ответы на дополнительные вопросы недостаточно четкие, с ошибками в деталях.
«Неудовлетворительно»	Задание выполнено неправильно. Пояснение по ходу его выполнения – неполное, непоследовательное, с грубыми ошибками, без теоретического обоснования (в т. ч. лекционным материалом), ответы на дополнительные вопросы неправильные или отсутствуют.

**Контрольная работа**

Для обучающихся заочной формы обучения предусмотрена контрольная работа.

Контрольная работа заключается в подготовке реферата по теме, номер которой определяется в соответствии с последней цифрой личного дела (шифра) студента по таблице. Перечень тем рефератов приводится после таблицы.

*Таблица для определения номера темы реферата*

Последняя цифра шифра	Порядковый номер темы реферата из приведенного ниже перечня
0	10
1	1
2	2
3	3
4	4
5	5
6	6
7	7
8	8
9	9

Списки рекомендуемой литературы по дисциплине помогут выбрать литературу,

необходимую для раскрытия содержания темы и написания контрольной работы (реферата), однако допускается использование любой другой литературы, соответствующей теме реферата (по выбору студента).

### *Тематика рефератов*

11. Теоретические основы принятия управленческих решений. Понятие условий неопределенности.
12. Виды управленческих решений и предъявляемые к ним требования в условиях неопределенности.
13. Экспертные методы принятия управленческих решений и особенности их применения в условиях неопределенности.
14. Применение метода Дельфи при выработке управленческого решения в условиях неопределенности.
15. Метод «дерева решений» и особенности его применения при выработке управленческого решения в условиях неопределенности.
16. Особенности применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности.
17. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
18. Власть, организационная иерархия и проблема ответственности при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
19. Конфликты в организации при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности.
20. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности.

### *Требования к выполнению и оформлению реферата*

Объём реферата – 15–16 страниц печатного текста, шрифт – Times New Roman, размер – 14, межстрочный интервал - полуторный. Отступ первой строки – 1,25 (1,27). Обязательно наличие ссылок (в квадратных скобках) по тексту на номера источников из списка литературы. Список формируется в алфавитном порядке.

#### *Примерная структура реферата.*

1. *Введение* – 1 стр. Приводятся аргументы в пользу актуальности выбранной темы и ее ценности в изучении данной дисциплины, формируются цели и задачи рефератного исследования.

2. *Основная часть*. Может делиться на разделы. В ней содержится анализ основных источников информации, использованных при работе над рефератом; раскрывается и уточняется содержание основных понятий и положений исследуемой проблемы; производится оценка степени теоретической разработанности отдельных аспектов рассматриваемого вопроса.

3. *Заключение* – 1 стр. В нём содержатся основные выводы по теме.

4. *Библиографический список*. Включает учебную и научную литературу, использованную при написании реферата. Список должен быть оформлен в соответствии со стандартом.

### *Описание оценочного материала*

**Форма предъявления:** Контрольная работа включает задание по подготовке реферата по одной из 10 предлагаемых тем (в зависимости от шифра)).

**Процедура:** контрольная работа выполняются во время сессии или в межсессионный период с использованием разнообразных информационных материалов.

**Шкала оценивания/ Критерии:**

«Зачтено»	Оценки «зачтено» заслуживает обучающийся, если содержание реферата полностью соответствует выбранной теме; тема раскрыта полно, профессионально, достигнуто смысловое единство текста, аргументов, практических примеров и иллюстраций, цитат; сформулирована авторская позиция; термины и понятия определены полно и точно; эссе написано грамотно (без орфографических, пунктуационных ошибок), без произвольных сокращений и не содержит лишней информации; соблюдены правила оформления
«Не зачтено»	Оценки «не зачтено» заслуживает обучающийся, чей реферат не соответствует выбранной теме, либо обнаруживается смысловая расплывчатость, нелогичность, недостаточная аргументированность ответа; отсутствие выраженной авторской позиции; неполное или неточное определение понятий; отсутствие определения терминов и понятий по теме; наличие орфографических и пунктуационных ошибок; несоблюдение требований к оформлению реферата

**1.2.Оценочные материалы: промежуточная аттестация****Вопросы к зачету***Тема 1. Основные понятия и сущность теоретических основ принятия управленческих решений*

1. Предмет, цели и задачи дисциплины «Принятие решений в условиях неопределенности». Понятие решения, его характерные признаки. Подходы к принятию решений.
2. Понятие управленческого решения. Управленческое решение как процедура.
3. Проблема как ключевое понятие теории принятия решений. Основания для классификации проблем.
4. Сущность понятия «лицо, принимающее решение» (ЛПР), функции ЛПР. Феномены (когнитивные искажения) поведения человека в процессе подготовки, разработки и реализации решения.
5. Алгоритм процесса принятия управленческого решения Основные этапы принятия управленческого решения, их краткая характеристика.

*Тема 2. Классификация управленческих решений и требования к ним*

1. Классификационные признаки управленческих решений. Характеристика стратегических тактических и оперативных решений.
2. Понятия «запрограммированные» и «незапрограммированные», «детерминированные» и «вероятностные» решения, их различия.
3. Характеристика индивидуальных и групповых (коллективных) управленческих решений, их различия.
4. Интуитивные, основанные на рассуждениях и рациональные управленческие решения, их различия.
5. Сущность однокритериальных и многокритериальных документированных и недokumentированных решений.
6. Требования к управленческим решениям. Понятия научности, полномочности и законности управленческого решения.



*Тема 3. Особенности применения экспертных методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности*

1. Понятие экспертных оценок, сущность методов экспертных оценок.
2. Определение понятия «эксперт». Особенности формирования экспертной группы.
3. Требования к эксперту, входящему в состав экспертной группы. Количественная оценка достоверности эксперта. Иерархия оценивания качества экспертов. Перечень исходных данных для оценки информированности эксперта.
4. Алгоритм поддержки и принятия управленческого решения группой экспертов. Оценка согласованности мнений экспертов.
5. Типы шкал, используемых экспертами для оценивания и их краткая характеристика.
6. Характеристика наиболее распространенных методов экспертных оценок.
7. Общие и управленческие возможности, которые предоставляют методы экспертных оценок.

*Тема 4. Методы Дельфи и «дерева решений» при выработке управленческого решения в условиях неопределенности*

1. Сущность метода Дельфи. Упрощенная процедура Дельфи.
2. Содержание процесса экспертизы в случае существенных различий оценок экспертов при упрощенной процедуре Дельфи.
3. Процедура метода Дельфи.
4. Сущность метода «дерево решений». Этапы процесса использования метода «дерево решений». Последовательность построения «дерева решений». Преимущества метода «дерево решений».

*Тема 5. Границы применения активизирующих методов принятия решений в условиях неопределенности*

1. Понятие активизирующих методов принятия и реализации управленческих решений. Границы применения основных методов влияния на творчество.
2. Эвристики и условия их применения. Основные критерии креативности при принятии решений в условиях неопределенности.
3. Метод мозговой атаки и его особенности. Перечень активизирующих вопросов, применяемых в методе мозговой атаки.
4. Понятие и сущность ТРИЗ, его значение при принятии решений в условиях неопределенности.

*Тема 6. Проблема ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

1. Правовой статус лица, принимающего решение в организации. Типичные ошибки руководителя при принятии решений.
2. Характеристика видов ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: экологическая, экономическая, политическая.
3. Система ценностей личности и общества и принятие этически сложных решений.
4. Характеристика видов профессиональной ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: этическая, юридическая, социальная.
5. Характеристика видов юридической ответственности руководителя при принятии управленческих решений в условиях неопределенности: административная, уголовная, гражданско-правовая, дисциплинарная, материальная.

*Тема 7. Власть, организационная иерархия и конфликты при разработке и принятии управленческих решений в условиях неопределенности*

1. Понятие, основные задачи и формы власти. Характеристика основных элементов власти: принуждение, убеждение, поощрение, наказание, ответственность, полномочия.
2. Понятие полномочий, типы полномочий, их значение в принятии решений в условиях неопределенности.
3. Эволюция управленческих концепций организационной власти. Организационно-структурные компоненты формальной власти в организации.
4. Основные подходы к наделению сотрудников властью. Пути распределения управленческих полномочий.
5. Сущность понятий «конфликт» и «трудовой конфликт». Особенности возникновения трудового конфликта в связи с принятием управленческого решения в условиях неопределенности. Конфликт интересов при принятии управленческих решений.

*Тема 8. Оценка эффективности и качества управленческих решений, принятых в условиях неопределенности*

1. Определение основных понятий, используемых при оценке эффективности и качества управленческих решений. Критерии эффективности принятия управленческих решений в организации.

2. Понятие и показатели качества управленческого решения. Сущность понятий «оптимальное управление», «оптимальное управленческое решение», «супероптимальное решение».

3. Алгоритм оценки управленческого решения. Интегральный индикатор эффективности управленческих решений, принимаемых органами государственной власти.

#### *Описание оценочного материала*

<b>Форма предъявления:</b> Средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.	
<b>Процедура:</b> Зачет проводится в конце семестра по завершении аудиторной и самостоятельной работы по дисциплине путем собеседования.	
<b>Критерии/шкала оценивания:</b>	
«Зачтено»	Оценки «зачтено» заслуживает обучающийся, обнаруживший знания учебного материала от достаточных до всесторонних и глубоких, умеющий свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой. Обучающийся демонстрирует уверенное владение понятийно-терминологическим аппаратом дисциплины, отсутствуют ошибки в употреблении терминов.
«Не зачтено»	Оценки «не зачтено» заслуживает обучающийся, не усвоивший большую часть программного материала, не ответивший на большинство основных и дополнительных вопросов, либо отказавшийся отвечать на вопросы зачета.

### **3. Методические материалы**

1. Принятие решений в условиях неопределенности: рабочая программа дисциплины.
2. Принятие решений в условиях неопределенности: методические указания и задания к практическим занятиям, контрольной и самостоятельной работе.

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

### *Текущий контроль*

Текущий контроль успеваемости по дисциплине осуществляется для проверки хода и качества усвоения учебного материала, стимулирования учебной деятельности обучающихся, совершенствования методики проведения занятий и проводится в ходе всех видов занятий в форме устного опроса на лекционных, семинарских и практических занятиях, выполнения устных и письменных практических заданий, в форме рубежного контроля и в форме выполнения контрольных работ.

### **Критерии оценки устных ответов в ходе проведения семинарских и практических занятий**

<b>Шкала оценивания и отметка</b>	<b>Показатели оценивания</b>
<b>Отлично</b>	Содержание материала раскрыто в полном объеме, предусмотренном учебной программой. Речь последовательна, хорошо продумана, изложена грамотным языком, с точным использованием терминологии. Обучающийся продемонстрировал умение иллюстрировать материал конкретными примерами, в том числе на основе ранее изученного материала, показано умение делать обобщение, выводы, сравнение. Изложение ответа осуществляется самостоятельно, без наводящих вопросов. Обучающийся принимает активное участие в изложении или в обсуждении изучаемого материала.
<b>Хорошо</b>	Обучающийся не полно раскрыл содержание материала, но показано общее понимание вопроса, достаточное для дальнейшего изучения программного материала. Изложение материала недостаточно последовательное, имеются затруднения и допущены ошибки в определении понятий и в использовании терминологии, однако обучающийся активно участвует в обсуждении изучаемого материала.
<b>Удовлетворительно</b>	Обучающийся затрудняется в изложении

	материала, делает обобщения, выводы, сравнения с помощью преподавателя, отвечает с помощью наводящих вопросов и подсказок, затрудняется в приведении примеров. С трудом вспоминает пройденный материал, не активен, в обсуждении материала участвует эпизодически.
<b>Неудовлетворительно</b>	Обучающийся не раскрыл основное содержание учебного материала или содержание материала излагалось с многочисленными подсказками, показавшими незнание или непонимание большей части учебного материала, допущены путаница и ошибки в определении понятий, продемонстрировано полное неумение приводить примеры при объяснении материала, в обсуждении материала пассивен.

Рубежный контроль является одним из видов текущего контроля. Рубежный контроль осуществляется с целью систематической проверки достижения обучающимися обязательных результатов обучения по дисциплине – минимума, который необходим для дальнейшего обучения, выполнения программных требований к уровню подготовки обучающихся. Рубежный контроль проводится по завершении изучения отдельных наиболее сложных и объемных тем, разделов учебной дисциплины. Рубежный контроль проводится на практических или семинарских занятиях. Лица, не сдавшие (не прошедшие) рубежный контроль, до промежуточной аттестации не допускаются. Результаты рубежного контроля заносятся в журнал учета учебных занятий. Рубежный контроль проводится в форме письменного или автоматизированного (компьютерного) тестирования. Обучающемуся предъявляется не менее 20 тестовых вопросов. Время для выполнения задания предоставляется из расчета: 1 минута на один тестовый вопрос.

### **Критерии оценки результатов тестирования**

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b>Отлично</b>	Даны ответы не менее, чем на 90% тестовых заданий
<b>Хорошо</b>	Даны ответы не менее, чем на 75% тестовых заданий
<b>Удовлетворительно</b>	Даны ответы не менее, чем на 60% тестовых заданий
<b>Неудовлетворительно</b>	Даны ответы менее, чем на 60% тестовых заданий

Контрольная работа является видом текущего контроля, в отдельных случаях (если есть соответствующее указание в учебном плане) контрольная работа является формой промежуточной аттестации. Контрольные работы выполняются обучающимися в виде письменных ответов на вопросы, решения задач, выполнения контрольных (в том числе тестовых) заданий или практической проверки выполнения практических действий по составлению (корректировке) юридических документов. Выполнение контрольных работ может быть организовано в электронной форме. Содержание заданий на контрольную работу и порядок ее выполнения устанавливаются кафедрой.

**Критерии оценки результатов выполнения контрольной работы,  
проведенной в форме решения практических задач**

<b>Оценка</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b>Отлично</b>	Решение задачи (выполнение задания) осуществлено верно, обучающимся продемонстрировано умение пользоваться теоретическими знаниями, приведены все необходимые ссылки на нормативно-правовые акты. Выводы достоверны и аргументированы с привлечением источников нормативно-правовой информации. Формулировки выводов четкие, понятные и обоснованные. При неоднозначности возможного решения (описания ситуации) приведены возможные варианты с указанием последствий.
<b>Хорошо</b>	Задача (выполнение задания) решена верно, обучающимся продемонстрировано умение пользоваться теоретическими знаниями для решения практической задачи. Однако приведены не все необходимые ссылки на нормативно-правовые акты, формулировки выводов недостаточно четкие и понятные. Аргументация выводов свидетельствует об их недостаточной достоверности и обоснованности.
<b>Удовлетворительно</b>	Задача в целом решена, однако отсутствуют ссылки на нормативно-правовые акты. Решение задачи осуществлено шаблонно, без должного проявления профессиональной компетентности. Отсутствует логика, точность

	и грамотность изложения решения задачи (выполнения задания). Вывод недостаточно обоснован, не содержит необходимой аргументации, поверхностный или не следует из решения задачи.
<b>Неудовлетворительно</b>	Задача решена неверно или решение задачи отсутствует.

При оценивании результатов письменных контрольных работ обязательно учитываются грамотность изложения, чистота и правильность оформления работ. Работа, правильно передающая содержание материала, но изложенная с грамматическими ошибками или ошибками в графическом оформлении, не может быть оценена выше, чем - удовлетворительно. За работу, выполненную с грубыми грамматическими ошибками, нелитературным языком, неграмотно или небрежно графически оформленную, выставляется оценка - неудовлетворительно.

**Критерии оценки результатов выполнения контрольной работы, проведенной в форме тестирования:**

<b>Шкала оценивания</b>	<b>Критерии оценивания</b>
<b>Отлично</b>	Даны ответы не менее, чем на 90% тестовых заданий
<b>Хорошо</b>	Даны ответы не менее, чем на 75% тестовых заданий
<b>Удовлетворительно</b>	Даны ответы не менее, чем на 60% тестовых заданий
<b>Неудовлетворительно</b>	Даны ответы менее, чем на 60% тестовых заданий

При проведении контрольной работы в смешанной форме (теоретическая часть – в форме тестирования, а практическая часть – в форме выполнения практического задания) каждая часть работы оценивается отдельно по пятибалльной шкале в соответствии с вышеуказанными критериями. Оценка за контрольную работу в целом выставляется по сумме баллов за теоретическую и практическую часть в соответствии со следующей шкалой оценивания:

<b>Оценка</b>	<b>Сумма баллов за теоретическую и практическую часть контрольной работы</b>
<b>Отлично</b>	<b>9-10</b>
<b>Хорошо</b>	<b>7-8</b>
<b>Удовлетворительно</b>	<b>5-6</b>
<b>Неудовлетворительно</b>	<b>0-4</b>



**Лист дополнений и изменений, внесенных в рабочую программу  
дисциплины**

Номер изменений	Номера страниц				Всего страниц	Дата	Основание* для изменений
	изме- ненных	замене- нных	анну- лирован- ных	новых			

\*Основанием для внесения изменения является решение кафедры  
(протокол № \_\_\_ от « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.).