Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Артеменков Михаил Николаевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 04.11.2026 18:12:00
Уникальный программный ключ:
a63b74166e8f4fc17bd1e0462725f79e393bfdf9

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Смоленский государственный университет»

Кафедра менеджмента

«Утверждаю»
Проректор по учебно-
методической работе
_____Устименко Ю.А.
«2» сентября 2022 г.

Рабочая программа дисциплины

ФТД.01 Принятие управленческих решений

Направление подготовки: 40.04.01 Юриспруденция
Направленность (профиль): Правовое обеспечение государственной и муниципальной службы
Форма обучения: заочная
Курс –1
Семестр – 1
Всего зачетных единиц – 2, часов – 72
Форма отчетности: зачет – 1 семестр

Программу разработал
к.э.н., доцент Филинов В.А.

Одобрена на заседании кафедры
09.06.2022 г., протокол № 9

Смоленск
2022

1. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина ФТД.01 «Принятие управленческих решений» согласно структуре образовательной программы относится к факультативной части дисциплин по выбору общенаучного цикла учебного плана по направлению подготовки 40.04.01«Юриспруденция».
Данная дисциплина логически и содержательно-методически связана со следующими дисциплинами: «Технологии развития критического мышления», «Методология и методы научного исследования». Освоение дисциплины является необходимой основой для освоения дисциплин на 2 курсе, последующего прохождения практик.
Изучение данной дисциплины ориентировано на формирование системы теоретических знаний и практических умений в сфере разработки и принятия грамотных управленческих решений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине

Компетенция	Индикаторы достижения
Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла (УК-2).	**Знает**: принципы, методы и требования, предъявляемые к проектной работе; методы представления и описания результатов проектной деятельности; методы, критерии и параметры оценки результатов выполнения проекта. **Умеет**: формировать план-график реализации проекта в целом и план контроля его выполнения; организовывать и координировать работу участников проекта, обеспечивать работу команды необходимыми ресурсами; представлять публично результаты проекта (или отдельных его этапов) в форме отчетов, статей, выступлений на научных конференциях и иных мероприятиях. **Владеет**: навыками осуществления деятельности по управлению проектом на всех этапах его жизненного цикла.
Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3).	**Знает**: правила командной работы; необходимые условия для эффективной командной работы. **Умеет**: планировать командную работу, распределять поручения и делегировать полномочия членам команды; организовывать обсуждение разных идей и мнений; предвидеть результаты (последствия) как личных, так и коллективных действий; организовать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели. **Владеет**: навыками осуществления деятельности по организации и руководству работой команды для достижения поставленной цели.

Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки (УК-6).	**Знает**: теоретико-методологические основы самооценки, саморазвития, самореализации; направления и источники саморазвития и самореализации; способы самоорганизации собственной деятельности и ее совершенствования. **Умеет**: определять личностные и профессиональные приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; разрабатывать, планировать, контролировать, оценивать собственную деятельность в решении задач саморазвития и самореализации. **Владеет**: навыками осуществления деятельности по самоорганизации и саморазвитию в соответствии с личностными и профессиональными приоритетами.

3. Содержание дисциплины

Тема 1. Процесс управления и принятие управленческих решений.

Роль решения в процессе управления. Место решения в управленческом цикле. Понятие и сущность управленческого решения. Функции управленческих решений в системе управления организацией: планирование, организация, мотивация, контроль.

Содержание управленческих решений. Особенности процесса принятия управленческих решений (цель, масштаб и последствия, разделение труда, профессионализм).

Управленческое решение как интеллектуальная задача. Особенности мышления руководителей. Индивидуальная управленческая концепция.

Основные научные подходы к процессу принятия управленческих решений. Содержание системного и ситуационного подходов.

Концепции и принципы принятия управленческих решений. Формальный и неформальный аспекты процесса принятия управленческого решения.

Тема 2. Классификация, условия и факторы качества управленческих решений.

Классификация управленческих решений и ее роль в управлении организацией. Основания классификации управленческих решений. Виды управленческих решений по критериям: степень определенности информации; количество лиц, принимающих решение; степень охвата объекта управления; длительность действия и характер целей; содержание задачи принятия решений; количество целей и др. Формы управленческих решений.

Условия и особенности принятия управленческих решений разных видов и форм. Программируемые и нестандартные управленческие решения.

Условия качественных управленческих решений (требования, предъявляемые к качественным управленческим решениям): научная обоснованность, законность, правомочность, непротиворечивость, своевременность и др.

Факторы, влияющие на принятие управленческого решения. Личностные оценки руководителя. Среда принятия решений (определенность, неопределенность, вероятностная определенность – риск). Культурные различия. Информационные, временные, поведенческие ограничения. Взаимосвязь решений. Фактор сложности. Перспективность действия решений. Фактор финансовых вложений. Экономическая целесообразность принятия решения. Учет социального, нравственно-этического эффекта.

Причины низкого качества управленческих решений. Типовые ошибки процесса принятия управленческих решений. Рекомендации по повышению качества разработки и принятия управленческих решений.

Тема 3. Технология разработки управленческих решений.

Процесс разработки решения. Технология процесса. Универсальная «типовая» схема

процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий. Основные этапы процесса разработки управленческих решений. Пятиэтапный процесс принятия решений М. Мескона и Ф. Хедоури.
Подготовка решения. Анализ управленческой ситуации и выявление проблемы. Диагностика проблемы. Постановка целей. Формулировка критериев и ограничений. Выработка решения. Формирование альтернатив. Анализ альтернатив. Оценка альтернатив. Принятие решения. Выбор альтернативы. Принятие решения руководителем и его документальное оформление (приказ, распоряжение). Конкретизация решения, его дезагрегирование для более низких уровней управления. Доведение решений до исполнителей. Принятие решения исполнителем. Реализация решения. Действия по исполнению решений. Разработка планов и сроков реализации. Назначение ответственных лиц. Инструктаж исполнителей. Контроль и оценка (обратная связь). Контроль над реализацией. Предупреждение отклонений и срывов выполнения решения. Определение результатов и последствий. Оценка и анализ результатов и последствий.
Моделирование процесса разработки управленческого решения. Классификация моделей принятия управленческих решений: по общему целевому назначению, по степени агрегирования объектов моделирования, по цели создания и применения, по учету фактора времени; по учету фактора неопределенности; по характеристике математических объектов, включенных в модель, по типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам. Формализованная схема процесса разработки управленческого решения. Конкретные показатели, относящиеся к характеристике объекта управления. Зависимости между показателями.

Тема 4. Анализ управленческой ситуации. Диагностика проблемы.

Внутренняя и внешняя среда организации как объект для анализа при разработке управленческого решений. Понятие и структурные элементы внутренней среды. Разнообразие подходов к структуре внутренней среды организации. Цели, люди, структура, технологии, капитал; структура, ресурсы, культура; подсистемы организации: производство, финансы, маркетинг, персонал. Внешняя среда организации: характеристика среды (сложность, динамизм, степень определенности). Факторы среды прямого и косвенного воздействия.
Жизненный цикл развития организации. Научные подходы к выделению этапов и стадий жизненного цикла. Содержание основных этапов жизненного цикла: создания (рождения или формирования), роста, зрелости и упадка. особенности принятия управленческих решений на разных этапах жизненного цикла развития организации. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
Управленческая ситуация: понятие, классификация, элементы. Ситуационный подход в управлении. Классификация управленческих ситуаций по масштабу действий; по содержанию, по степени сложности; по оценке субъекта управления; по степени структуризации; по временному признаку. Структурные элементы управленческой ситуации: состояние выполнения намеченного плана; потенциал кадров, производительность труда; состояние материально-технической базы, ее возможные изменения; цели и задачи управления на конкретном участке, их перспектива; основные факторы регулирования; временные условия и др.
Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения. Основные аспекты сбора информации: содержание необходимой информации; вид информации (первичная/вторичная); источники (внутренние/внешние) и методы сбора информации (формальные/неформальные; методы сбора первичной/вторичной информации); объем информации (частичная/полная, бессистемная/системная); сроки сбора информации. Основные требования к информации. Проблема безопасности информации.
Понятие, структура, содержание, классификация проблем. Подходы к пониманию проблемы: управление по рассогласование и управление по упреждению. Содержание проблемы: структура проблемы и ее элементы, требуемые средства, действия по

разрешению проблемы, общие и частные сроки решения проблемы, ответственные лица за разрешение проблемы. Классификация проблем.

Основные этапы работы над проблемой. Составление списка проблем. Выбор наиболее важной проблемы. Глубокий анализ проблемы (формы проявления и причины неадекватности оценки проблемы, осознание проблемы, понимание проблемы, основные операции при диагностике проблемы). Принятие решения о существе проблемы и составление ее четкой формулировки.

Методы анализа управленческой ситуации, диагностики проблемы. Метод составления профиля проблем. Метод волшебный вопросов 5W; метод звездной диаграммы и триад; метод лествичной диаграммы, PSA-диагностика; STEP- и SWOT-анализ.

Тема 5. Целевая ориентация управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения.

Понятие и требования к постановке цели. Методика SMART. 5 критериев постановки целей: Specific – конкретная; Measurable – измеримая; Achievable – достижимая; Realistic – реалистичная; Relevant – релевантная, Time bound (timed)– определенная по времени.

Система целей. Цели разного уровня (миссия, стратегия, тактика, оперативные цели) Дерево целей. Декомпозиция целей. Соотношений целей различных уровней. Основные требования к системе целей.

Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений. Множественность целей. Ограничение количества целей. Выбор главной цели и подцелей, установление ограничений для достижения имеющихся целей. Точная формулировка цели. Приоритет общих целей. Альтернативы достижения целей (простые, умеренно сложные, сложные) и выбор управленческого решения.

Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений. Классификация ограничений: по типу (внутренние и внешние), по характеру (ограничения несоответствия, кадровые, финансовые, ограничения научно-технического прогресса, рыночные ограничения, правовые и морально-этические, ограничения полномочий. Требования к критерию оценки эффективности: количественное выражение, наиболее полное отражение результатов решений, простота, конкретность. Количественные и качественные критерии.

Сравнение по стандартам. Типы стандартов: исторический стандарт; внешний стандарт; абсолютный стандарт; стандарт «ничего не делать».

Тема 6. Анализ и выбор альтернативы действий. Принятие управленческого решения.

Основные этапы выбора альтернативы в условиях определенности. Выявление множества альтернатив решения проблемы (генерирование альтернатив). Выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям. Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение (вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы). Экспериментальная проверка двух–трех наиболее предпочтительных альтернатив. Выбор единственного решения.

Методы генерирования альтернатив. Базирование методологии на использовании основных научных подходов. Принципиальная особенность системного подхода, основной метод – системный анализ. Группы методов разработки управленческих решений. Группа неформальных методов. Коллективные методы. Принципы использования методов разработки альтернатив: полный и систематический анализ проблемы; поощрение свободного потока мыслей и соединение ранее не связанных идей. Основные методы генерации альтернатив: «мозговой штурм», метод Гордона, номинальный групповой метод, метод «635», метод модераций, метод коллективного блокнота, метод принудительных связей, метод аналогий, синектика, морфологический анализ, метод «матриц открытия», метод генерирования случайных ассоциаций, метод контрольных вопросов и др.

Активизация творческого потенциала в процессе принятия управленческого решения.

Характеристики творческого потенциала личности. Неудовлетворенность существующей ситуацией. Умственные способности. Самопонимание. Конфликтность, противоречивость. Способность выдвигать новые идеи. Способность выявлять и развивать новые взаимосвязи, возможности. Роль интуиции. Создание организационных условий для проявления творческого потенциала. Спектр преград и препятствий к творчеству при принятии решений: функциональные, поведенческие, структурные, информационные. Основные характеристики творческой организации: наличие нескольких высоко творческих людей, трансляция креативности; открытые каналы коммуникаций, большое количество внешних контактов; проведение политики разнородного найма; вложение капитала в фундаментальные исследования и в развитие персонала; гибкое долгосрочное планирование, провидение экспериментов с новыми идеями; децентрализованное управление, использование разнообразных методов принятия решений и др.

Этап оценки (сравнения) альтернатив. Конкретизация отдельных критериев – их возможная количественная определенность, качественная характеристика с учетом субъективных моментов. Сравнение характеристик различных вариантов решения проблемы, их последствий со стандартами, эталонами. Интеграция результатов сравнения в обобщающих характеристиках. Факторы, влияющие на характер принятия решения: характер признаков, число признаков, конкретный набор признаков. Общие и специфические признаки принятия управленческого решения. Оценка степени выполнимости, приемлемости и уязвимости альтернатив. особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности. Сравнение альтернатив. Анализ альтернатив при разработке групповых решений. Стратегия простого большинства голосов. Стратегия суммирования рангов. Экспертные методы: метод суда, метод Дельфы, метод сценариев и др.

Выбор альтернативы (принятие решения). Общая характеристика фазы выбора. Мера реалистичности альтернатив. Три вида стратегии выбора решения: осторожная (пессимистическая), оптимистическая, рациональная (рассчитанные на средние условия). Процесс выбора. Рекомендации по борьбе с десидофобией. Факторы, имеющие значительное влияние на организацию процесса выбора: мера уверенности по поводу последствий каждого варианта; мера согласия по поводу целей. Классификация методов выбора альтернатив: на основе расчетов, по голосованию, путем переговоров, на основе интуиции.

Тема 7. Организация процесса разработки управленческих решений.

Принципы организации разработки решений: принцип иерархии, использование целевых межфункциональных групп, применение формальных правил и процедур, использование прямых горизонтальных связей при разработке решений без подключения высшего руководства, разработка планов для лучшей координации работ, создание матричных структур.Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения. Принцип Парето.

Демократизация процесса разработки решений. Коллективные и коллегиальные управленческие решения. Формы участия работников в управлении и принятии управленческих решений. Совместное консультирование, содетерминация, рабочий контроль. Особенности японской модели принятия решений «рингисё».

Принятие групповых решений. Факторы принятия индивидуального / группового решения. Достоинства и недостатки группового принятия решений. Технология выработки группового решения: формулирование цели руководителем; подбор состава группы (комиссии) по подготовке предложений; сбор экспертных данных; разработка в комиссии проекта предложений (путем обмена мнениями, дискуссий) и др.

Методики принятия группового решения: консенсус, диалектическая, диктатура, метод Дельфы, коллективная» методика. Факторы, снижающие эффективность групповой работы.

Организация командной работы. Понятие команды, признаки группы и команды. Виды команд. Принципы командного взаимодействия. Феномен группового мышления и направления его преодоления. Подходы к комплектованию команды: функциональный, типологический, ролевой. Диагностика командных типов и ролей (Майерс-Бриггс, М. Белбин). «Три кита» командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.

4. Тематический план

№ п/п	Разделы и темы	Всего часов	Формы занятий				
			лекции	семинары	лаб. занятия	практич. занятия	сам. работа
1	Процесс управления и принятие управленческих решений	10	2			2	6
2	Классификация, условия и факторы качества управленческих решений	12	2			2	8
3	Технология разработки управленческих решений.	10	2			2	6
4	Анализ управленческой ситуации. Диагностика проблемы.	10	2			2	6
5	Целевая ориентация управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения.	10	2			2	6
6	Анализ и выбор альтернативы действий. Принятие управленческого решения.	10	2			2	6
7	Организация процесса разработки управленческих решений	10	2			2	6
	Итого:	**72**	**14**			**14**	**44**

5. Виды образовательной деятельности

Занятия лекционного типа

Лекция 1. Процесс управления и принятие управленческих решений

1. Роль и место решения в процессе управления.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции управленческих решений в системе управления организацией.
4. Содержание управленческих решений.
5. Особенности процесса принятия управленческих решений.
6. Управленческое решение как интеллектуальная задача.
7. Основные научные подходы к процессу принятия управленческих решений.
8. Концепции и принципы принятия управленческих решений.
9. Формальный и неформальный аспекты процесса принятия управленческого решения.

Лекция 2. Классификация, условия и факторы качества управленческих решений.

1. Классификация управленческих решений и ее роль в управлении организацией.
2. Условия и особенности принятия управленческих решений разных видов и форм.
3. Программируемые и нестандартные управленческие решения.
4. Условия качественных управленческих решений (требования, предъявляемые к качественным управленческим решениям): научная обоснованность, законность, правомочность, непротиворечивость, своевременность и др.
5. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.
6. Личностные оценки руководителя.
7. Типовые ошибки процесса принятия управленческих решений.
8. Рекомендации по повышению качества разработки и принятия управленческих решений.

Лекция 3. Технология разработки управленческих решений

1. Процесс разработки решения. Технология процесса.
2. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
3. Пятиэтапный процесс принятия решений М. Мескона и Ф. Хедоури.
4. Содержание основных этапов: подготовка решения, выработка и принятие решения, реализация решения, контроль и оценка (обратная связь).
5. Моделирование процесса разработки управленческого решения. Классификация моделей принятия управленческих решений.
6. Формализованная схема процесса разработки управленческого решения.

Лекция 4. Анализ управленческой ситуации. Диагностика проблемы.

1. Внутренняя и внешняя среда организации как объект для анализа при разработке управленческого решений.
2. Управленческая ситуация: понятие, классификация, элементы.
3. Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения.
4. Понятие, структура, содержание, классификация проблем.
5. Методы анализа управленческой ситуации, диагностики проблемы.
6. Метод составления профиля проблем.

Лекция 5. Целевая ориентация управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения.

1. Понятие и требования к постановке цели. Методика SMART.
2. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений.
3. Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений.

Лекция 6. Анализ и выбор альтернативы действий. Принятие управленческого решения.

1. Основные этапы выбора альтернативы в условиях определенности.
2. Методы генерирования альтернатив.
3. Базирование методологии на использовании основных научных подходов.
4. Активизация творческого потенциала в процессе принятия управленческого решения.
5. Неудовлетворенность существующей ситуацией.
6. Роль интуиции. Создание организационных условий для проявления творческого потенциала.

Тема 7. Организация процесса разработки управленческих решений.

1. Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения. Принцип Парето.

2. Демократизация процесса разработки решений. Коллективные и коллегиальные управленческие решения.
3. Формы участия работников в управлении и принятии управленческих решений.
4. Совместное консультирование, содетерминация, рабочий контроль.
5. Организация командной работы.
6. Понятие команды, признаки группы и команды. Виды команд.

Занятия семинарского типа
(практические занятия)

Практическое занятие 1.
Процесс управления и принятие управленческих решений

Вопросы для обсуждения:
1. Роль решения в процессе управления.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции управленческих решений в системе управления организацией: планирование, организация, мотивация, контроль.
4. Особенности процесса принятия управленческих решений (цель, масштаб и последствия, разделение труда, профессионализм).
5. Управленческое решение как интеллектуальная задача.
6. Основные научные подходы к процессу принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы:
Задание 1. Дайте характеристику управленческому решению как интеллектуальной задачи. Решите приведенный ниже управленческий кейс.
Задание 2. Дайте решение приведенного ниже кейса. Изложите свою позицию, проследив взаимосвязь концепций и принципов принятия управленческого решения. Оцените возможности юридических последствий решения, в том числе, с точки зрения потенциальной уголовной ответственности руководителя.

Практическое занятие 2. Классификация, условия и факторы качества управленческих решений

Вопросы для обсуждения:
1. Классификация управленческих решений и ее роль в управлении организацией.
2. Основания классификации управленческих решений.
3. Виды управленческих решений по критериям степень определенности информации; количество лиц, принимающих решение; степень охвата объекта управления; длительность действия и характер целей; содержание задачи принятия решений; количество целей и др.
4. Формы управленческих решений.
5. Условия и особенности принятия управленческих решений разных видов и форм.
6. Программируемые и нестандартные управленческие решения.

Задания для самостоятельной работы:
Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.
Задание 2. В каких случаях применяются стандартные (программируемые) и нестандартные управленческие решения? Долгосрочные (стратегические), многоцелевые, коллегиальные управленческие решения? Приведите примеры управленческих решений представленных и иных видов. Заполните таблицу.

Классификация управленческих решений

Виды управленческих решений	Примеры управленческого решения

Задание 3 (аналитическое задание). Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя классификацию управленческих решений, определите, к каким видам они относятся?

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередной заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

Задание 4 (аналитическое задание). Классифицируйте управленческое решение о внесении в Уголовный кодекс Российской Федерации статьи 291.2. о мелкой взятке. Приведите пример любого управленческого решения из сферы уголовного права и уголовного процесса для его классификации Вашими коллегами на семинаре.

Задание 5. Решите нижеприведенный кейс. Какое решение Вы предпочтете: единоличное или коллективное? Аргументируйте свой выбор.

Практическое занятие 3. Технология разработки управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Процесс разработки решения.
2. Технология процесса.
3. Универсальная «типовая» схема процесса принятия решения, устанавливающая наиболее целесообразный набор и последовательность действий.
4. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
5. Пятиэтапный процесс принятия решений М. Мескона и Ф. Хедоури.
6. Подготовка решения.
7. Анализ управленческой ситуации и выявление проблемы.
8. Диагностика проблемы.
9. Постановка целей.
10. Формулировка критериев и ограничений.
11. Выработка решения.
12. Формирование альтернатив.
13. Анализ альтернатив.
14. Оценка альтернатив.
15. Принятие решения.

Практическое занятие 4. Анализ управленческой ситуации. Диагностика проблемы

Вопросы для обсуждения:

1. Внутренняя и внешняя среда организации как объект для анализа при разработке управленческого решений.
2. Жизненный цикл развития организации. научные подходы к выделению этапов и стадий жизненного цикла.
3. Управленческая ситуация: понятие, классификация, элементы.
4. Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения.
5. Понятие, структура, содержание, классификация проблем.
6. Методы анализа управленческой ситуации, диагностики проблемы.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Заполните пропуски в таблице. Раскройте содержание основных элементов для анализа подсистем управления: производство, персонал, маркетинг, финансы.

Основные элементы внутренней среды

Подсистема	Составляющие элементы для анализа

Задание 3 (аналитическое задание). Раскройте содержание основных стадий жизненного цикла с точки зрения влияния на процесс принятия управленческих решений. Определите жизненный цикл развития любой хорошо известной Вам организации (например, СмолГУ, можно взять место прохождения практики, например Смоленский областной суд). Охарактеризуйте стадию жизненного цикла, выделяя проблемные ситуации развития, значимые с точки зрения принятия существенных управленческих решений. Предложите решения, способные решить выделенные Вами проблемные управленческие ситуации. При выполнении задании используйте разные подходы к выделению жизненных циклов организации, в том числе, подход И. Адизеса.

Результаты оформите в виде презентации.



Схема. Жизненный цикл компании

Источник: Ицхак Адизес, «Управление жизненным циклом корпорации», Из-во «Питер», 2007

Практическое занятие 5. Целевая ориентация управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и требования к постановке цели. Методика SMART.
2. Система целей. Дерево целей.
3. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений.
4. Альтернативы достижения целей (простые, умеренно сложные, сложные) и выбор управленческого решения.
5. Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений.
6. Классификация ограничений: по типу (внутренние и внешние), по характеру
7. Требования к критерию оценки эффективности.
8. Количественные и качественные критерии.
9. Сравнение по стандартам. Типы стандартов: исторический стандарт; внешний стандарт; абсолютный стандарт; стандарт «ничего не делать».

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Заполните пробелы в таблице.

Соотношение целей различных уровней

Показатель	Фундаментальные	Стратегические	Тактические	Операционные
Место в системе целей	1. Основа построения дерева целей организации	1. Формулируются на основе фундаменталь-ных целей		
Изменчивость	2.	2. Определяют направление развития на длительный период		2. Предназначены для поддержки целей более высоких уровней
Динамизм	3. Не всегда четко определены		3. Более конкретны и мобильны	
Характер	4	4. Преимущественно качественные	4. Преимущественно количественные	

Практическое занятие 6. Анализ и выбор альтернативы действий. Принятие управленческого решения.

Вопросы для устного обсуждения

1. Характеристики творческого потенциала личности.
2. Неудовлетворенность существующей ситуацией.
3. Умственные способности. Самопонимание.
4. Конфликтность, противоречивость.
5. Способность выдвигать новые идеи.
6. Способность выявлять и развивать новые взаимосвязи, возможности.
7. Роль интуиции.
8. Создание организационных условий для проявления творческого потенциала.
9. Спектр преград и препятствий к творчеству при принятии решений: функциональные, поведенческие, структурные, информационные.
10. Основные характеристики творческой организации: наличие нескольких высоко творческих людей, трансляция креативности; открытые каналы коммуникаций, большое количество внешних контактов; проведение политики разнородного найма; вложение капитала в фундаментальные исследования и в развитие персонала; гибкое долгосрочное планирование, провидение экспериментов с новыми идеями; децентрализованное управление, использование разнообразных методов принятия решений и др.
11. Этап оценки (сравнения) альтернатив.
12. Конкретизация отдельных критериев – их возможная количественная определенность, качественная характеристика с учетом субъективных моментов.
13. Сравнение характеристик различных вариантов решения проблемы, их последствий со стандартами, эталонами.
14. Интеграция результатов сравнения в обобщающих характеристиках.
15. Факторы, влияющие на характер принятия решения: характер признаков, число признаков, конкретный набор признаков.
16. Общие и специфические признаки принятия управленческого решения.
17. Оценка степени выполнимости, приемлемости и уязвимости альтернатив. особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
18. Сравнение альтернатив.
19. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.
20. Стратегия простого большинства голосов.
21. Стратегия суммирования рангов.
22. Экспертные методы: метод суда, метод Дельфы, метод сценариев и др.
23. Выбор альтернативы (принятие решения).
24. Общая характеристика фазы выбора.

25. Мера реалистичности альтернатив.
26. Три вида стратегии выбора решения: осторожная (пессимистическая), оптимистическая, рациональная (рассчитанные на средние условия).
27. Процесс выбора.
28. Рекомендации по борьбе с десидофобией.
29. Факторы, имеющие значительное влияние на организацию процесса выбора: мера уверенности по поводу последствий каждого варианта; мера согласия по поводу целей.
30. Классификация методов выбора альтернатив: на основе расчетов, по голосованию, путем переговоров, на основе интуиции.

Практическое занятие 7. Организация процесса разработки управленческих решений.

Вопросы для устного обсуждения

1. Достоинства и недостатки группового принятия решений.
2. Технология выработки группового решения: формулирование цели руководителем; подбор состава группы (комиссии) по подготовке предложений; сбор экспертных данных; разработка в комиссии проекта предложений (путем обмена мнениями, дискуссий) и др.
3. Методики принятия группового решения: консенсус, диалектическая, диктатура, метод Дельфы, коллективная» методика.
4. Факторы, снижающие эффективность групповой работы.
5. Организация командной работы.
6. Понятие команды, признаки группы и команды. Виды команд.
7. Принципы командного взаимодействия. Феномен группового мышления и направления его преодоления.
8. Подходы к комплектованию команды: функциональный, типологический, ролевой.
9. Диагностика командных типов и ролей (Майерс-Бриггс, М. Белбин). «Три кита» командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.

Самостоятельная работа

Практическое занятие 1.
Процесс управления и принятие управленческих решений

Вопросы для подготовки устного ответа

1. Роль решения в процессе управления.
2. Место решения в управленческом цикле.
3. Понятие и сущность управленческого решения.
4. Функции управленческих решений в системе управления организацией: планирование, организация, мотивация, контроль.
5. Содержание управленческих решений.
6. Особенности процесса принятия управленческих решений (цель, масштаб и последствия, разделение труда, профессионализм).
7. Управленческое решение как интеллектуальная задача.
8. Особенности мышления руководителей.
9. Индивидуальная управленческая концепция.
10. Основные научные подходы к процессу принятия управленческих решений.
11. Содержание системного и ситуационного подходов.
12. Концепции и принципы принятия управленческих решений.
13. Формальный и неформальный аспекты процесса принятия управленческого решения.

Практические задания для самостоятельного выполнения

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2 (аналитическое задание). Проанализируйте приведенный ниже исторический пример с точки зрения различных аспектов сущности управленческого решения. Считаете ли Вы поведение и решение Петра I правильным? Оцените решение с точки зрения его правовой сущности.

Пример. Во время Шведской войны зимой в Петербурге на Неве ставились посты по дороге с Выборгской стороны к Московской. Часовым было приказано после вечерней зари не пропускать никого ни в Петербург, ни из Петербурга. Однажды Петр Великий был в театре на Литейном, недалеко от дома его кумы, генеральши Настасьи Васильевны Бобрищевй-Пушкиной. Она тоже была в театре и просила государя приехать к ней после представления на ужин. После спектакля Петр незаметно вышел из театра и с одним денщиком, в маленьких санях, заехал со стороны Охты к куме. Подъехав к часовому, стоявшему близ Литейного двора с Московской стороны, и назвавшись петербургским купцом, запоздавшим на Охте, царь попросил его пропустить.

– Не велено пропускать, - отвечал часовой. - Поезжай назад!

Тогда государь предложил солдату рубль. Тот не пускает. Царь продолжал торговаться, доведя взятку до десяти рублей. Часовой, которому надоело упорство «купца», сказал:

– Послушай, я вижу, что ты человек добрый; пожалуйста, поезжай назад; буде же еще станешь упорствовать, то мне придется тебя застрелить или сдать на гауптвахту как шпиона.

Тогда государь поехал к часовому, стоявшему с Выборгской стороны, и снова, сказавшись купцом, просил пропустить. С этим часовым удалось сговориться за два рубля. И все бы хорошо, но, пробираясь по Неве к дому Бобрищевой-Пушкиной, государь попал в полынью и едва выбрался из нее с помощью денщика. Петр приехал к куме весь мокрый и замерзший.

– И зачем, батюшка, - пеняла государю хозяйка, - самому тебе так трудиться? Разве не мог ты послать для осмотра караулов кого-нибудь другого?

– Если есть возможность измены, кто же лучше испытает часовых, чем я сам? - отвечал Петр. На другой день состоялся приказ по полку: часового-изменника сослать на каторгу, привязав ему на шею два просверленных рубля, а добросовестного часового произвести в капралы и пожаловать десятью рублями, предложенными ему накануне.

Практическое занятие 2. Классификация, условия и факторы качества управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Условия качественных управленческих решений (требования, предъявляемые к качественным управленческим решениям): научная обоснованность, законность, правомочность, непротиворечивость, своевременность и др.
2. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.
3. Личностные оценки руководителя.
4. Среда принятия решений (определенность, неопределенность, вероятностная определенность – риск).
5. Культурные различия.
6. Информационные, временные, поведенческие ограничения.
7. Взаимосвязь решений. Фактор сложности. Перспективность действия решений.
8. Фактор финансовых вложений. Экономическая целесообразность принятия решения.
9. Учет социального, нравственно-этического эффекта.
10. Причины низкого качества управленческих решений.
11. Типовые ошибки процесса принятия управленческих решений.
12. Рекомендации по повышению качества разработки и принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1. Подготовьте глоссарий по теме.

Задание 2. Согласны ли Вы с нижеперечисленными особенностями современных условий формирования решений:

– усилился динамизм окружающей среды и уменьшился период времени, отведенного на подготовку решений;

– увеличилась сложность обработки информации при подготовке решений;

– возросла цена возможных отрицательных последствий от решений.

Какие еще особенности, по Вашему мнению, влияют на принятие решений? Приведите примеры нескольких решений (не менее 5), принятых под воздействием разных факторов. Заполните таблицу.

Особенности принятия управленческих решений

Факторы принятия управленческих решений	Примеры управленческого решения

Задание 3. Решите приведенные ниже кейсы и дайте комментарии относительно соблюдения условий качественных управленческих решений. Возможно предложение своего варианта решения.

Задание 4 (аналитическое задание). Проанализируйте приведенную ниже деловую ситуацию. Докажите, что принятое решение (не) качественное: найдите в тексте условия (не)качественного решения.

Деловая ситуация «Расширение сбытовой сети»

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части — по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь.) Причем было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.
Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ, и основная часть товара (около 60%) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Практическое занятие 3. Технология разработки управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Выбор альтернативы.
2. Принятие решения руководителем и его документальное оформление (приказ, распоряжение).
3. Конкретизация решения, его дезагрегирование для более низких уровней управления.
4. Доведение решений до исполнителей.
5. Принятие решения исполнителем.
6. Реализация решения.
7. Действия по исполнению решений.
8. Разработка планов и сроков реализации.
9. Назначение ответственных лиц.
10. Инструктаж исполнителей.
11. Контроль и оценка (обратная связь).
12. Контроль над реализацией.
13. Предупреждение отклонений и срывов выполнения решения.
14. Определение результатов и последствий.
15. Оценка и анализ результатов и последствий.
16. Моделирование процесса разработки управленческого решения.
17. Классификация моделей принятия управленческих решений: по общему целевому назначению, по степени агрегирования объектов моделирования, по цели создания и применения, по учету фактора времени; по учету фактора неопределенности; по характеристике математических объектов, включенных в модель, по типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам.
18. Формализованная схема процесса разработки управленческого решения.
19. Конкретные показатели, относящиеся к характеристике объекта управления.
20. Зависимости между показателями.

Практическое занятие 4. Анализ управленческой ситуации. Диагностика проблемы

Задания для самостоятельной работы

Задание 1 (аналитическое задание). Раскройте содержание основных стадий жизненного цикла с точки зрения влияния на процесс принятия управленческих решений. Определите жизненный цикл. Рассмотрите (и представьте для анализа коллегам на семинаре) любую управленческую ситуацию. Необходимо ее классифицировать и выделить структурные элементы (7 W).

Задание 2 (аналитическое задание). Проанализируйте любую управленческую ситуацию из сферы профессиональной деятельности по основным аспектам сбора информации: содержание необходимой информации; вид информации (первичная/вторичная); источники (внутренние/внешние) и методы сбора информации (формальные/неформальные; методы сбора первичной/вторичной информации); объем

информации (частичная/полная, бессистемная/системная); сроки сбора информации. Результаты оформите в виде аналитической записки.

Задание 3 (аналитическое задание). Выполните практическое задание. Выберите любую актуальную для Вас проблему и переопределите ее с помощью метода волшебных вопросов.

Этот простой, но очень полезный метод применяется для рассмотрения проблем с различными вариантами выходов из проблемной ситуации. Метод позволяет сконцентрироваться на проблеме в течение определенного промежутка времени и таким образом удостовериться, что ни одна из деталей не была упущена при принятии быстрого и верного решения.

Метод называют 5 W и 1 H по начальным буквам английских слов: Who? What? When? Where? Why? How?

«Волшебные» вопросы, начинающиеся с этих слов: Кто? Что? Когда? Где? Почему? Каким образом? используются для сбора информации и выработке идей по решению проблемы.

Метод состоит из пяти последовательных этапов:

1. Переопределите проблему следующим образом: «Каким путем можно…»
2. Придумайте как можно больше «волшебных» вопросов, касающихся данной проблемы.
3. Каждый ответ проанализируйте с точки зрения возможного переопределения проблемы. Записать эти идеи.
4. Запишите свои ответы на эти варианты переопределения проблемы.
5. Выберите формулировку, которая решит проблему.

Задание 4 (аналитическое задание). Выполните практическое задание. Выберите любую актуальную для Вас проблему и проведите ее анализ с помощью метода звездообразной диаграммы и метода триад.

Цель метода – тренировка навыка получения новых нестандартных идей относительно решаемой проблемы, в том числе определение приоритетных факторов, способствующих возникновению проблемы.

Создаваемая схема в виде звездообразной диаграммы отражают уникальную оригинальную ментальную карту проблемы. Полученная карта способствует адекватной трактовке проблемы.

Метод триад используется на втором этапе данного исследования и помогает формированию четкого понимания проблемы, что в свою очередь помогает определиться с направлением курса действий, для правильной адресации проблемы.

Проблема помещается в центр звездообразной диаграммы, а по лучам записываются элементы проблемы, каждый из которых расписывается вероятными причинами.

Пример:

Межличностные конфликты:
–отсутствие демократии
–возрастная разница
–отсутствие духа команды

Руководство команды:
–неровный стиль
– уход от ответственности
–отсутствие личного примера

Провал выступления спортивной команды

Трудности в достижении:
–низкий профессионализм
–недостаточное количество тренировок
–неясная постановка целей

Мотивация команды:
–плохая организация выступления
–недостаток стимулов
–однообразие в обвинениях

Записываются все идеи, особенно выделяются те, которые не так очевидны или не являются логически обоснованными.

После этого выбираются пять наиболее значимых элементов из данной диаграммы.
Предположим это:

1. Уход руководства от ответственности
2. Неясная постановка целей
3. Недостаточное количество тренировок
4. Отсутствие духа команды
5. Плохая организация выступления

На втором этапе анализа проблемы используется метод триад, позволяющий получить картину сходства и различия элементов проблемы. Для этого из выбранных пяти элементов составляются тройки. Таких троек будет десять:
(1,2,3) (1,2,4) (1,2,5) (2,3,4) (2,4,5) (2,3,5) (1,3,4) (1,3,5) (2,4,5) (3,4,5) (1,4,5)
После этого каждая тройка рассматривается следующим образом:

1. Какие два элемента похожи между собой, а какой отличается от них?
2. Чем они похожи между собой и чем от них отличается третий элемент?

Возьмем триаду (2,4,5)
2 – неясная постановка целей
4 – отсутствие духа команды
5 – плохая организация выступления
2 и 5 могут быть изменены достаточно быстро, 4 потребует долгого времени на исправление.
Возьмем другую триаду (1,2,5)
1 – уход руководства от ответственности
2 – неясная постановка целей
5 – плохая организация выступления
2 и 5 объединены тем, что в центре проблемы – задача, а в 1 в центре – люди.
Аналогичным образом разбираются остальные триады. Каждая триада дает что-то новое в понимании проблемы.
Окончательная цель – придти к четкому пониманию проблемы. Дополнительно надо подчеркнуть, что два приведенных метода не являются решением, а служат максимально полному пониманию того, в чем эта проблема заключена.

Задание 5 (аналитическое задание). Выберите любую актуальную для Вас проблему и проведите ее анализ с помощью метода лествичной диаграммы.
Цель метода – научиться определять первоначальные причины проблемы (корневую проблему). Этот метод прост в использовании и позволяет разобрать большое количество проблемных ситуаций.
Методика. Выберите проблему для исследования. Начертите длинный отрезок. На правом конце отрезка кратко напишите суть проблемы. Назовем это следствием. На всем протяжении отрезка нарисуйте ответвления. На каждом из них напишите возможные причины проблемы. Затем рассмотрите каждую причину по очереди. Перечислите как можно больше факторов, способствовавших возникновению этой причины. В каждом таком исследовании не останавливайтесь до тех пор, пока не дойдете до такого фактора, который позволит взглянуть на всю проблему по-новому. На следующем шаге проанализируйте взаимосвязь всех таких глубинных факторов.
Подумайте над новым видением изначальной проблемы, той, которая обозначена как следствие.

Будьте готовы к переформулированию самой проблемы. Если проблем проявится несколько, целесообразно для каждой создать свою лестничную диаграмму.

Задание 6 (аналитическое задание). Выберите любую актуальную для Вас проблему и проведите ее анализ с помощью PSA –диаграмма (Problem Stakeholder Analysis). Анализ лиц, вовлеченных в проблему

Цель метода – определять людей, вовлеченных в проблемную ситуацию и анализировать проблему с точки зрения всех людей, которых касается данная проблема.

Практика:

Группа совместно выбирает проблему для исследования (это может быть даже та проблема, которую исследовали на предыдущих занятиях). Составляется список лиц, которые причастны к данной проблеме.

Следующий шаг – это создание PSA – диаграммы. Сама проблема помещается в центр, затем лица из составленного списка размещаются вокруг таким образом, степень их вовлеченности в данную проблему соответствовал длине линии, соединяющей их позицию с центром диаграммы.

Далее участники разбиваются на пары. Партнер В опрашивает партнера А на предмет исследуемой проблемы, а партнер А поочередно мысленно встает на позиции людей на диаграмме и отвечает от их имени. Важно, чтобы при этом участник не старался домыслить за людей их мнения, а на время «как бы» становился этим человеком, отслеживая не только приходящие суждения, но и сопровождающие их эмоции. Партнер В записывает в диаграмму все высказывания, после чего партнеры меняются ролями.

Затем группой выбирается другая проблема и процесс проходит в групповом формате.

Выбирается руководитель группы, который координирует процесс обсуждения.

Один из участников группы встает в центр, символизируя проблему, а другой поочередно встает на позиции диаграммы. Участник в центре опрашивает другого на предмет проблемы при каждом перемещении на новую позицию. После того как тот с разных позиций озвучил данную диаграмму, он сам становится в центр, а на его место приходит следующий участник группы и также переходя из одной позиции в другую, озвучивает мнения людей, вовлеченных в данную проблему. Данный формат позволяет наиболее полно пережить данный опыт.

Руководитель обращает внимание на схожесть высказываний представленных фигур, на схожесть переживаемых эмоций на одних и тех же позициях диаграммы.

Главный результат этого исследования – нахождение самой ресурсной фигуры, способной подтолкнуть к решению проблемы. Это – инсайт группы. После этого проводится обсуждение, каким образом ресурсы этой фигуры могут быть реализованы на практике.

Практическое занятие 5. Целевая ориентация управленческого решения. Ограничения и критерии принятия управленческого решения

Задания для самостоятельной работы:

Задание 1 (аналитическое задание).

Задание выполняется в рабочих группах, организуется дискуссионное обсуждение с разыгрыванием ролей руководителей – лидеров рабочих групп.

Изучив описание деятельности организации, сформулируйте ее миссию и цели. Определите проблемную область организации.

На основе SWOT-анализа подтвердите или опровергните правильность решений, принятых руководством организации. Сформулируйте предложения по преодолению выявленных проблем.

«Игора» встанет на коньки

В горнолыжном комплексе «Игора» будет построен развлекательный комплекс с катком, по размерам сопоставимым с ареной Ледового дворца в Петербурге. Его создание запланировано в рамках строительства третьей очереди комплекса, предполагающей увеличение территории «Игоры» в девять раз, что сделает ее крупнейшим горнолыжным

курортом в Европе. Участники рынка оценивают проект скептически: по их мнению, кататься на коньках жители города предпочитают, не выезжая за город.

Горнолыжный курорт «Игора» был открыт в 2006 году вблизи поселка Сосново (Приозерский район) в 54 км от Санкт-Петербурга, комплекс занимает площадь около 100 га. С начала строительства в комплекс было вложено около 100 млн долл. Инвесторами выступают акционерный банк «Россия», страховая компания СОГАЗ, «Северстальгрупп» и фонд «Центр стратегических разработок «Северо-Запад». Курортом управляет УК «Аброссия», аффилированная с инвесторами. В прошедшие новогодние праздники курорт посещало по 56 тыс. человек ежедневно. Планируется, что ледовый дворец появится рядом с южным склоном курорта. Кроме катка в его здании будет располагаться крупный развлекательный центр, в котором будут рестораны, боулинг-клуб на восемь дорожек, бильярдный зал, кинотеатр на 80 мест, конференц-зал на 300 мест и прочее. Размер катка будет составлять 26х56 м. Для сравнения: площадь арены петербургского Ледового дворца составляет 30х60 м. «Идея его строительства появилась благодаря возрастающему интересу петербуржцев к фигурному катанию и хоккею», — говорится в сообщении «Игоры».

Объем инвестиций и срок окупаемости представители компании не раскрывают, мотивируя это ранней стадией проекта, хотя и говорят, что котлован для дворца уже вырыт. Эксперты тоже затрудняются оценить его стоимость только по имеющимся данным. Как сообщили в компании «Русьэнергомонтаж» (специализируется на строительстве катков), разброс стоимости строительства таких объектов очень велик, и каток заявленной площади может стоить от 26 до 250 млн руб. Расчетный срок окупаемости у первых двух очередей горнолыжного комплекса «Игора» составляет 10 лет.

Создание ледового дворца является частью строительства третьей очереди комплекса, которая предполагает освоение территории более чем в 800 га (участок взят в аренду у Ленобласти на 49 лет). Это увеличит сегодняшнюю площадь курорта в девять раз и сделает его крупнейшим в Европе. На территории курорта запланировано строительство гостиниц и коттеджей в среднем ценовом сегменте, другие объекты будут определены после исследования.

Однако участники рынка относятся к идее инвесторов «Игоры» построить в горнолыжном комплексе ледовый дворец скептически. «Люди не будут ехать за город только для того, чтобы покататься на коньках, им гораздо удобнее делать это в городе, — считает гендиректор курорта «Красное озеро» Виктор Тимаков. — Посетителями катка станут те, кто приезжает в «Игору» ради других развлечений, и количество посетителей в целом не вырастет. Профессиональным спортсменам тоже удобнее тренироваться в городе. Не думаю, что вложения, которые компания сделает, оправдаются».

Тем не менее, по мнению заслуженного тренера России Тамары Москвиной, с появлением ледового дворца «Игора» может стать местом тренировок для профессиональных спортсменов. «Там будет удобно тренироваться, особенно в условиях активной подготовки — например, в период разработки программы, так как помимо катания спортсмены могут заниматься там общефизической подготовкой, а также отдыхом после тренировок», — говорит она. Президент Федерации фигурного катания на коньках Санкт-Петербурга Олег Нилов также считает строительство комплекса целесообразным. По его мнению, он будет особенно востребован в летний период для проведения летних сборов спортсменов, которым сегодня приходится выезжать для тренировок за рубеж.

Задание 2. Аналитическое задание. Развитие Смоленской области. На основе анализа развития различных сфер Смоленской области и реализуемой государственной политики заполните матрицу SWOT-анализа. Особое внимание обратите на сферу регионального законодательства, уровень преступности, в тм числе, коррупционных преступлений.

Результаты оформите в виде презентации.

SWOT-анализ развития Смоленской области

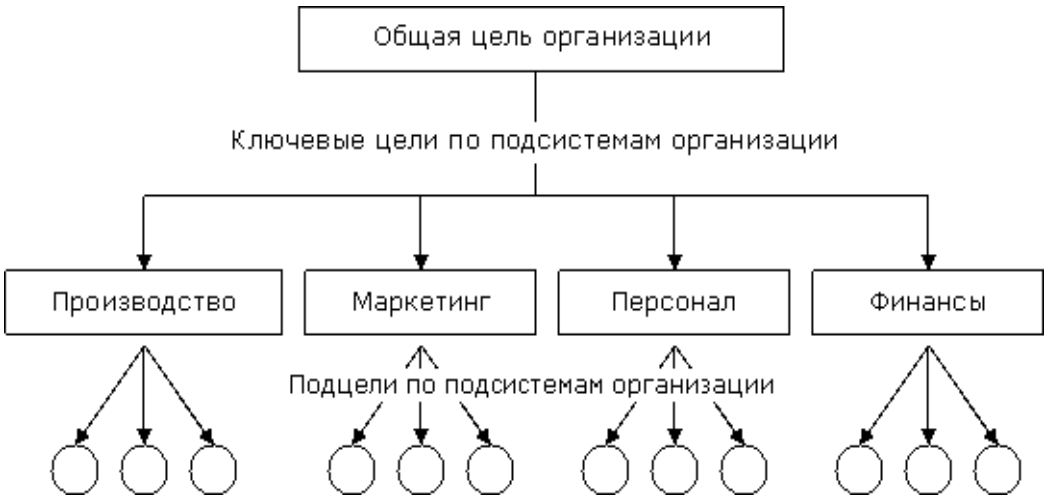
ВОЗМОЖНОСТИ и УГРОЗЫ (внешняя среда)	**ВОЗМОЖНОСТИ** **1.** **2.** **3.** **…**	**УГРОЗЫ** **1.** **2.** **3.** **…**

Задание 3. Раскройте содержание основных типов стандартов принятия управленческих решений, приведите примеры. Заполните таблицу.

Стандарты принятия управленческих решений в уголовном процессе

Тип стандарта	Содержание стандарта	Пример использования стандарта в процессе принятия управленческого решения в уголовном процессе

Задание 4 (аналитическое задание). На основе ниже приведенной схемы нарисуйте Дерево целей любой хорошо известной Вам организации.



Практическое занятие 6. Анализ и выбор альтернативы действий. Принятие управленческого решения.

Вопросы для устного обсуждения

1. Основные этапы выбора альтернативы в условиях определенности.
2. Выявление множества альтернатив решения проблемы (генерирование альтернатив).
3. Выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям.
4. Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение (вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы).
5. Экспериментальная проверка двух–трех наиболее предпочтительных альтернатив.
6. Выбор единственного решения.
7. Методы генерирования альтернатив.
8. Базирование методологии на использовании основных научных подходов.
9. Принципиальная особенность системного подхода, основной метод – системный анализ.

10. Группы методов разработки управленческих решений.
11. Группа неформальных методов.
12. Коллективные методы.
13. Принципы использования методов разработки альтернатив: полный и систематический анализ проблемы; поощрение свободного потока мыслей и соединение ранее не связанных идей.
14. Основные методы генерации альтернатив: «мозговой штурм», метод Гордона, номинальный групповой метод, метод «635», метод модераций, метод коллективного блокнота, метод принудительных связей, метод аналогий, синектика, морфологический анализ, метод «матриц открытия», метод генерирования случайных ассоциаций, метод контрольных вопросов и др.
15. Активизация творческого потенциала в процессе принятия управленческого решения.

Практическое занятие 7. Организация процесса разработки управленческих решений.

Вопросы для устного обсуждения

1. Принципы организации разработки решений: принцип иерархии, использование целевых межфункциональных групп, применение формальных правил и процедур, использование прямых горизонтальных связей при разработке решений без подключения высшего руководства, разработка планов для лучшей координации работ, создание матричных структур.
2. Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения.
3. Принцип Парето.
4. Демократизация процесса разработки решений.
5. Коллективные и коллегиальные управленческие решения.
6. Формы участия работников в управлении и принятии управленческих решений.
7. Совместное консультирование, содетерминация, рабочий контроль.
8. Особенности японской модели принятия решений «рингисё».
9. Принятие групповых решений.
10. Факторы принятия индивидуального / группового решения.

Вопросы для самоконтроля при подготовке к зачету

1. Роль и место решения в процессе управления.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции управленческих решений в системе управления организацией.
4. Содержание управленческих решений.
5. Особенности процесса принятия управленческих решений.
6. Управленческое решение как интеллектуальная задача.
7. Основные научные подходы к процессу принятия управленческих решений.
8. Концепции и принципы принятия управленческих решений.
9. Формальный и неформальный аспекты процесса принятия управленческого решения.
10. Классификация управленческих решений.
11. Формы управленческих решений.
12. Условия качественных управленческих решений.
13. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.
14. Причины низкого качества управленческих решений. Типовые ошибки процесса принятия управленческих решений.
15. Рекомендации по повышению качества разработки и принятия управленческих решений.
16. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
17. Моделирование процесса разработки управленческого решения. Классификация моделей принятия управленческих решений.

18. Формализованная схема процесса разработки управленческого решения.
19. Внутренняя и внешняя среда организации как объект для анализа при разработке управленческого решений.
20. Разнообразие подходов к структуре внутренней среды организации.
21. Внешняя среда организации: характеристика среды, факторы среды прямого и косвенного воздействия.
22. Жизненный цикл развития организации: научные подходы к выделению этапов и стадий жизненного цикла.
23. Особенности принятия управленческих решений на разных этапах жизненного цикла развития организации.
24. Жизненный цикл организации по И. Адизесу.
25. Управленческая ситуация: понятие, классификация, элементы.
26. Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения.
27. Понятие, структура, содержание, классификация проблем.
28. Основные этапы работы над проблемой.
29. Методы анализа управленческой ситуации, диагностики проблемы. SWOT-анализ.
30. Понятие и требования к постановке цели. Методика SMART.
31. Система целей. Дерево целей.
32. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений.
33. Формулировка ограничений и критериев принятия управленческих решений.
34. Сравнение по стандартам. Типы стандартов.
35. Основные этапы выбора альтернативы в условиях определенности.
36. Выявление множества альтернатив решения проблемы (генерирование альтернатив).
37. Методы генерирования альтернатив.
38. Активизация творческого потенциала в процессе принятия управленческого решения.
39. Основные характеристики творческой организации.
40. Этап оценки (сравнения) альтернатив.
41. Факторы, влияющие на характер принятия решения.
42. Особенности принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
43. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.
44. Выбор альтернативы (принятие решения). Процесс выбора. Классификация методов выбора альтернатив.
45. Принципы организации разработки решений. Функции, выполняемые руководителем по организации разработки решения. Принцип Парето.
46. Демократизация процесса разработки решений. Коллективные и коллегиальные управленческие решения.
47. Формы участия работников в управлении и принятии управленческих решений.
48. Принятие групповых решений. Достоинства и недостатки группового принятия решений.
49. Технология и методики выработки группового решения.
50. Организация командной работы.
51. Подходы к комплектованию команды: функциональный, типологический, ролевой.
52. «Три кита» командной работы: целеустремленность, сплоченность, ответственность.
53. Организация исполнения решения.
54. Роль и функции контроля в реализации решения.
55. Предварительный, текущий и заключительный контроль реализации управленческих решений.
56. Особенности оценки эффективности управленческого решения,.
57. Характер и степень ответственности руководителей за результаты решения.
58. Способы распределения ответственности при принятии управленческих решений.
59. Основные виды ответственности за управленческое решение.

60. Способы повышения ответственности при принятии управленческих решений.

6. Критерии оценивания результатов освоения дисциплины

6.1. Оценочные средства и критерии оценивания для текущей аттестации

Виды текущего контроля, предусмотренные рабочей программой дисциплины:
1) устный опрос;
2) выполнение аналитических заданий;
3) подготовка презентаций;
4) подготовка докладов;
5) составление таблиц.

1. Требования к устному ответу на вопросы семинарского (практического) занятия

Ответы студенты должны иллюстрировать конкретными примерами, опираться на нормативно-правовую базу, прослеживать связи между теоретическими и практическими положениями учебной дисциплины, применять теоретические знания к решению вопросов.

Устный ответ предполагает:
- грамотность устной речи;
- уверенность устной речи;
- убедительность устной речи;
- ясность, точность;
- строгая последовательность, иллюстрация.

Критерии оценки устного ответа

При оценке ответа учитывается:
- полнота и правильность ответа;
- степень осознанности и понимания изученного;
- уровень оформления ответа.

«Отлично» ставится, если студент:	- обстоятельно и достаточно полно излагает материал; - обнаруживает полное понимание материала, может обосновать свои суждения, привести примеры; - строит ответ последовательно.
«Хорошо» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание материала, однако:	- допускает единичные ошибки, но исправляет их самостоятельно после замечаний преподавателя; - не всегда может убедительно обосновать свое суждение; - допускает отдельные погрешности.
«Удовлетворительно» ставится, если студент обнаруживает знание и понимание основных теоретических положений темы, но:	-излагает материал недостаточно полно; - не может обосновать свои суждения и привести необходимые примеры; нарушает последовательность в изложении материала.
«Неудовлетворительно» ставится, если студент:	- обнаружил незнание большей части темы (раздела, вопроса); - при ответе на вопрос искажает его смысл; - излагает материал беспорядочно и неуверенно.

Оценка может быть поставлена студенту как за единовременный ответ, так и за ответ, рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных в процессе занятий.

Например:
Вопросы для устного обсуждения
1. Основные этапы выбора альтернативы в условиях определенности.
2. Выявление множества альтернатив решения проблемы (генерирование альтернатив).
3. Выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям.
4. Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение (вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы).
5. Экспериментальная проверка двух–трех наиболее предпочтительных альтернатив.
6. Выбор единственного решения.
7. Методы генерирования альтернатив.
8. Базирование методологии на использовании основных научных подходов.
9. Принципиальная особенность системного подхода, основной метод – системный анализ.
10. Группы методов разработки управленческих решений.

Группа неформальных методов

2. Требования к выполнению аналитических заданий

Это виды самостоятельной работы студента по аналитической обработке информации, принятию самостоятельных решений, инициированию творческих идей, их оформлению в творческие продукты.

Критерии и показатели оценки:
- соответствие содержания теме (0/1);
- четкость и логичность изложения (0/1);
- полнота знаний теоретического контролируемого материала (0/1);
- свободное владение информацией (0/1);
- применение научной терминологии (0/1);
- наличие аргументации (0/1);
- оригинальность, новизна идеи (для творческих работ) (0/1);
- знание альтернативных подходов к проблемному вопросу;
- оперирование практической информацией (умение приводить примеры) (0/1);
- умение делать логические умозаключения и выводы (0/1);
- соответствие оформления требованиям (0/1);
- работа сдана в срок (0/1).

Критерии оценки:

Количество балов	Оценка
Более 9	отлично
от 7 до 8	хорошо
от 6 до 7	удовлетворительно
от 0 до 5	неудовлетворительно

3. Требования по подготовке задания в форме презентации

Создание материалов-презентаций – это вид самостоятельной работы студентов по созданию наглядных информационных пособий, выполненных с помощью мультимедийной компьютерной программы PowerPoint.
Этот вид работы требует координации навыков студента по сбору, систематизации, переработке информации, оформления ее в виде подборки материалов, кратко

отражающих основные вопросы изучаемой темы, в электронном виде. То есть создание материалов-презентаций расширяет методы и средства обработки и представления учебной информации, формирует у студентов навыки работы на компьютере.
Презентации готовятся студентом в виде слайдов с использованием программы Microsoft PowerPoint.
Роль студента:
– изучить материалы темы, выделяя главное и второстепенное;
– установить логическую связь между элементами темы;
– представить характеристику элементов в краткой форме;
– выбрать опорные сигналы для акцентирования главной информации и отобразить в структуре работы;
– оформить работу и предоставить к установленному сроку.
Не рекомендуется:
– перегружать слайд текстовой информацией;
– использовать блоки сплошного текста;
– использовать переносы слов;
– текст слайда не должен повторять текст, который выступающий произносит вслух (зрители прочитают его быстрее, чем расскажет выступающий, и потеряют интерес к его словам).
Рекомендуется:
– сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста: короткие тезисы, даты, имена, термины — главные моменты опорного конспекта;
– использование коротких слов и предложений, минимум предлогов, наречий, прилагательных;
– использование табличного (матричного) формата предъявления материала, который позволяет представить материал в компактной форме и наглядно показать связи между различными понятиями;
– тщательное выравнивание текста, буквиц, маркеров списков;
– каждому положению, идее должен быть отведен отдельный абзац текста;
– идеально, если на слайде только заголовок, изображение (фотография, рисунок, диаграмма, схема, таблица и т.п.) и подпись к ней.

Критерии и показатели оценки:
– соответствие содержания теме;
– правильная структурированность информации;
– наличие логической связи изложенной информации;
– эстетичность оформления, его соответствие требованиям;
– работа представлена в срок.
«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;
«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.
Например:
Задание 2. Аналитическое задание. Развитие Смоленской области. На основе анализа развития различных сфер Смоленской области и реализуемой государственной политики заполните матрицу SWOT-анализа. Особое внимание обратите на сферу регионального законодательства, уровень преступности, в тм числе, коррупционных преступлений.
Результаты оформите в виде презентации.

4. Требования к выполнению заданий в виде таблиц и критерии их оценки

Это вид самостоятельной работы студента по систематизации объемной информации, которая сводится (обобщается) в рамки таблицы.

Формирование структуры таблицы отражает склонность студента к систематизации материала и развивает его умения по структурированию информации. Краткость изложения информации характеризует способность к ее свертыванию. Таблицы создаются как помощь в изучении большого объема информации, желая придать ему оптимальную форму для запоминания. Задание носит обязательный характер, а его качество оценивается по качеству знаний в процессе контроля. Оформляется письменно.

Роль студента:

– изучить информацию по теме;
– информацию представить в сжатом виде и заполнить ею основные графы таблицы;
– пользуясь готовой таблицей, эффективно подготовиться к контролю по заданной теме.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;
– правильный отбор информации;
– наличие обобщающего (систематизирующего, структурирующего, сравнительного) характера изложения информации;
– грамотные и адекватные примеры, иллюстрирующие основной материал (при необходимости);
– соответствие оформления требованиям;
– работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

Например:

Задание 2. В каких случаях применяются стандартные (программируемые) и нестандартные управленческие решения? Долгосрочные (стратегические), многоцелевые, коллегиальные управленческие решения? Приведите примеры управленческих решений представленных и иных видов. Заполните таблицу.

Классификация управленческих решений

Виды управленческих решений	Примеры управленческого решения

5. Требования к выполнению заданий в виде глоссария и критерии их оценки

Составление глоссария – это вид самостоятельной работы студента, выражающейся в подборе и систематизации терминов, непонятных слов и выражений, встречающихся при изучении темы. Развивает у студентов способность выделять главные понятия темы и формулировать их.

Роль студента:

- прочитать материал источника, выбрать главные термины, непонятные слова;
- подобрать к ним и записать основные определения или расшифровку понятий;
- критически осмыслить подобранные определения и попытаться их модифицировать (упростить в плане устранения избыточности и повторений);
-оформить работу и представить в установленный срок.

Критерии и показатели оценки:

– соответствие содержания теме;

– правильный отбор информации;
– наличие систематизирующего характера изложения информации;
– соответствие оформления требованиям (в письменной форм либо напечатано на принтере в соответствии со стандартами оформления печатного документа: шрифт Times New Roman 12 или 14, интервал 1, абзацный отступ 1,25);
– работа сдана в срок.

«Зачтено» («отлично», «хорошо», «удовлетворительно») – от 65 до 100% правильно выполненного задания;

«Не зачтено» («неудовлетворительно») – менее 65% правильно выполненного задания.

6. Требования к выполнению заданий в виде реферата и критерии их оценки

Требования к реферату

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа, выполняется на бумаге формата А4, шрифт – 14 Times New Roman, межстрочный интервал – полуторный, границы полей: верхнее и нижнее – 20 мм, правое – 10 мм, левое – 30 мм. Оптимальный объём реферата – 10-15 страниц.

Критерии оценивания рефератов

«Отлично» ставится, если: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

«Хорошо» – основные требования выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

«Удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.

«Неудовлетворительно» – тема не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Тематика рефератов

1. Формирование организационной управленческой структуры.
2. Регламентное управление и разделение ответственности.
3. Основные требования к качеству информации.
4. Факторы, влияющие на разработку управленческого решения
5. Модель принятия управленческого решения Врумма-Йеттона.
6. Стратегические и тактические цели управленческих решений.
7. Преимущества и недостатки метода мозгового штурма при выборе альтернативного варианта управленческого решения.
8. Влияние макроокружения организации на принятие управленческого решения.
9. Особенности принятие управленческого решения в условиях определенности и неопределенности.
10. Особенности управленческого решения в условиях риска.
11. Особенности принятие управленческого решения в условиях конфликта.
12. Психология поведения руководителей в ситуациях риска.
13. Оценка степени риска при принятии управленческого решения.
14. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска.
15. Причины, снижающие эффективность реализации принятых решений.

16. Аналитические методы разработки управленческих решений.
17. Эвристические методы разработки управленческих решений.
18. Роль экспертов в разработке управленческих решений. Методы выбора экспертов. Групповая и индивидуальная экспертиза.
19. Особенности метода сценариев при разработке управленческого решения.
20. Особенности принятия управленческих решений при проведении деловых переговоров.
21. Типы ценностных ориентацией субъектов принятия решений и их влияние на процесс принятия решения.
22. Использование компьютерных технологий при разработке управленческих решений.
23. Организация разработки нестандартных решений.
24. Инновационные подходы к принятию решения.
25. Методы выявления идей-альтернатив при подготовке решения.
26. Применение механизма интуиции для разработки решений.
27. Основные этапы организации исполнения управленческих решений.
28. Система контроля реализации управленческих решений: понятие, необходимые условия для организации системы контроля.
29. Алгоритм организации выполнения и контроля управленческого решения
30. Основные подходы к оценке эффективности управленческих решений.
31. Комплексный подход (оценка эффективности управленческих решений через оценку организационной деятельности).
32. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения управленческого решения.
33. Способы распределения ответственности при принятии управленческих решений.
34. Способы повышения ответственности при принятии управленческих решений.
35. Нравственная ответственность руководителя, принимающего решения.

7. Требования к участию в дискуссии и критерии ее оценки

Шкала оценивания участия в дискуссии

Полнота и точность представленной информации: знание основных понятий, категории экономической теории; закономерностей функционирования современной экономики на разных уровнях; особенностей ведущих школ и направлений экономической науки; основных особенностей российской экономики, направлений экономической политики государства; основных причин неэффективного функционирования экономической системы, в том числе российской экономики.	0-20 баллов 0-20 баллов 0-20 баллов
Умение анализировать во взаимосвязи экономические явления, процессы и институты на разных уровнях; выявлять проблемы экономического характера при анализе конкретных ситуаций, использовать источники экономической и другой информации; осуществлять выбор инструментальных средств обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы; представлять результаты аналитической и исследовательской работы в виде выступления, доклада.	0-20 баллов
Владение методологией экономического исследования, понятийным аппаратом экономической теории; современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных; навыками поиска и использования информации об экономических процессах и явлениях, тенденциях развития экономики.	0-20 баллов

Итоговая оценка	0-100 баллов

Дискуссия оценивается по балльной шкале, балы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:
«отлично» — 90- 100
«хорошо» — 75 - 90
«удовлетворительно» — 75 - 55
«неудовлетворительно» <55

6.2. Оценочные средства и критерии оценивания для промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация предусматривает проведение зачета. Промежуточная аттестация осуществляется в период семестровых экзаменационных сессий и завершает изучение дисциплины.
Зачет предполагает проверку знаний обучаемых за учебный семестр.

Оценка «зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему 75% практических занятий;
2) получившему оценку «зачтено» за выполнение практических заданий;

Оценка «не зачтено» выставляется студенту:

1) отработавшему менее 75% практических занятий;
2) И/ИЛИ получившему оценку «не зачтено» за выполнение практических заданий;

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы

7.1 Основная литература

1. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 140 с. URL: https://urait.ru/bcode/496724
2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов . — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 324 с. URL: https://urait.ru/book/razrabotka-i-prinyatie-upravlencheskih-resheniy-470089

7.2. Дополнительная литература

1. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов / под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва: Издательство Юрайт, 2022. — 279 с. URL: https://urait.ru/bcode/489319
2. Бусов, В. И. Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. URL: https://urait.ru/bcode/468538
3. Карпов, А. В. Психология принятия решений в профессиональной деятельности: учебное пособие для вузов. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2021. — 155 с. URL: https://urait.ru/bcode/471979
4. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под общей редакцией В.И. Бусова. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 279 с. URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/432942.
5. Никифорова Н.А. Управленческий анализ: учебник для бакалавриата и магистратуры. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 413 с. URL: https://www.biblio-online.ru/bcode/431930.
6. Теория принятия решений в 2 т. Том 1: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под редакцией В. Г. Халина. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 250 с. URL: https://biblio-online.ru/bcode/433054.
7. Теория принятия решений в 2 т. Том 2: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / ответственный редактор В.Г. Халин. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 431 с. URL: https://biblio-online.ru/bcode/434147.

7.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www.dvgups.ru/METDOC/GDTRAN/NTS/VAGON/VPR_M/LEK/L6.HTM (Технология разработки управленческих решений и технические средства управления. Понятие управленческого решения. Классификация управленческих решений).
2. http://www.prognoz.ru/company/publications1.asp (Компания «Прогноз». Разработка информационно-аналитических систем поддержки принятия решений в различных сферах экономики.)
3. http://www.documenta.spb.ru/uslugi/sipur.html (Система Информационной Поддержки Принятия Управленческих Решений).
4. http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html (Управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения).
5. http://www.colibri.ru/consulting.ru/ (Управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения).
6. http://www.optim.ru/comp/2001/3/sept/sept.asp (Информационная поддержка управленческих решений).

9. Материально-техническая база

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации
214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №1, ауд.77
Учебная мебель
(64 учебных посадочных места), стол и стул для преподавателя – по 1шт.
Доска настенная трехэлементная – 1 шт.
Кафедра для лектора 1 шт.

Помещение для самостоятельной работы
214000, г. Смоленск, ул. Пржевальского, д.4, уч. корпус №1, ауд.12 б
Компьютерный класс с выходом в Интернет
Учебная мебель (47 посадочных мест), компьютерный класс с выходом в сеть Интернет (18 компьютеров)
Интерактивная доска SMART
Мультимедийный проектор
Сканер формат A3Epson GT – 20000
Принтер формат A3 E 100
Компьютерное оборудование Kraftway КС 41

9. Программное обеспечение

1. Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), Лицензия 66920993 от 24.05.2016, (бессрочно)
2. Microsoft Open License (Windows XP, 7, 8, 10, Server, Office 2003-2016), Лицензия 66975477 от 03.06.2016, (бессрочно)
3. KasperskyEndpointSecurity для бизнеса – Стандартный, Лицензия 1FB6181220135520512073, ежегодное обновление