



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
АРХИТЕКТУРНО-СТРОИТЕЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра Менеджмента в строительстве

УТВЕРЖДАЮ  
Начальник учебно-методического управления

«29» июня 2023 г.

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Разработка управленческих решений

направление подготовки/специальность 38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)/специализация образовательной программы Менеджмент организации  
инвестиционно-строительной сферы

Форма обучения очно-заочная

Санкт-Петербург, 2023

## 1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целями освоения дисциплины является формирование у студентов базового комплекса теоретических знаний и практических навыков в области методологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений при изменяющихся внутренних и внешних условиях, развитие аппарата мышления для применения этих знаний в практике управления деятельностью организации.

Задачи дисциплины:

- изучение технологии разработки, принятия и реализации управленческих решений, в том числе в условиях риска и неопределенности;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации управленческих решений;
- получение практических навыков применения изучаемых методов разработки и принятия управленческих решений посредством проигрывания конкретных ситуаций и решения практических управленческих задач;
- формирование навыков адаптации изученных методов к конкретным управленческим ситуациям.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения ОПОП
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.1 Осуществляет выбор методов или моделей принятия и реализации организационно-управленческого решения	<b>знает</b> основные методы и инструменты анализа, принятия и реализации организационно-управленческого решения <b>умеет</b> соотнести проблему, метод ее решения и ожидаемый результат организационно-управленческого решения <b>владеет</b> навыком выбора метода или модели принятия и реализации организационно-управленческого решения
ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.2 Формулирует проект управленческого решения на основе анализа результатов проблемной ситуации	<b>знает</b> виды проблемных ситуаций; содержание этапов подготовки и реализации управленческого решения; факторы, влияющие на процесс принятия решения; особенности процесса принятия и реализации решений в различных ситуациях <b>умеет</b> диагностировать тип управленческой задачи; выявлять проблему; разрабатывать варианты решения проблемы <b>владеет</b> навыками анализа и интерпретации информации о проблемной ситуации; формирования проекта управленческого решения

ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия;	ОПК-3.8 Проводит оценку результатов организационно-управленческого решения, организационных и социальных последствий принятого решения	<b>знает</b> социально-психологические, организационные аспекты принятия и реализации управленческих решений; методы технико-экономического анализа показателей работы организации и ее подразделений <b>умеет</b> учитывать последствия управленческого решения с позиций социальной ответственности; оценивать влияние управленческого решения на технико-экономические показатели организации <b>владеет</b> навыком комплексной и частной оценки результатов и последствий управленческого решения
--	--	---

### 3. Указание места дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Данная дисциплина (модуль) включена в Блок «Дисциплины, модули» Б1.О.22 основной профессиональной образовательной программы 38.03.02 Менеджмент и относится к обязательной части учебного плана.

№ п/п	Предшествующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Методы и модели теории управления	ОПК-1.4, ОПК-1.5, ОПК-2.1, ОПК-2.2
2	Основы менеджмента	ОПК-1.2, ОПК-1.3
3	Теория организации	ОПК-1.2, ОПК-1.3

Методы и модели теории управления:

**Знает:** базовые инструменты обработки и анализа данных для последующего решения профессиональной задачи

**Умеет:** применять методы принятия решения в ситуации определенности; риска и неопределенности; конкуренции

Теория организации:

**Умеет:** формулировать и решать организационные задачи на разных стадиях жизненного цикла организации

**Владеет навыком:** формирования управленческих решений на основе анализа принципов и закономерностей развития организации

Основы менеджмента:

**Знает:** особенности системного, ситуационного, процессного подходов к управлению; факторы, влияющие на эффективность управления

№ п/п	Последующие дисциплины	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	Стратегический менеджмент	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-4.4, ОПК-4.7
2	Управление изменениями	ПК-1.5
3	Бизнес-планирование	ОПК-4.6, ОПК-4.7
4	Производственный менеджмент	ПК-1.1, ПК-1.5

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Вид учебной работы	Всего часов	Из них часы на практическую подготовку	Семестр
			4
<b>Контактная работа</b>	32		32
Лекционные занятия (Лек)	16	0	16
Практические занятия (Пр)	8	0	8
Практические занятия в сессию (ПЗэ)	8	0	8
<b>Иная контактная работа, в том числе:</b>	0,25		0,25
консультации по курсовой работе (проекту), контрольным работам (РГР)			
контактная работа на аттестацию (сдача зачета, зачета с оценкой; защита курсовой работы (проекта); сдача контрольных работ (РГР))			
контактная работа на аттестацию в сессию (консультация перед экзаменом и сдача	0,25		0,25
<b>Часы на контроль</b>	3,75		3,75
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	108		108
<b>Общая трудоемкость дисциплины (модуля)</b>			
<b>часы:</b>	144		144
<b>зачетные единицы:</b>	4		4

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

5.1. Тематический план дисциплины (модуля)

№	Разделы дисциплины	Семестр	Контактная работа (по учебным занятиям), час.						СР	Всего, час.	Код индикатора достижения компетенции
			лекции		ПЗ		ЛР				
			всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку	всего	из них на практическую подготовку			
1.	1 раздел. 1. Основы разработки управленческих решений										
1.1.	Понятие и классификация управленческих решений	4	1		1			6	8	ОПК-3.1	
1.2.	Теоретические основы разработки управленческих решений	4	1		1			6	8	ОПК-3.1	
1.3.	Процесс подготовки и реализации управленческих решений	4	1		1			6	8	ОПК-3.1	
1.4.	Системный подход к разработке управленческих решений	4	1					6	7	ОПК-3.1	

1.5.	Социально-психологические основы разработки управленческих решений.	4	1	1				6	8	ОПК-3.1
1.6.	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений	4	1	1				6	8	ОПК-3.1
2.	2 раздел. 2. Методы разработки управленческих решений									
2.1.	Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.	4	1	1				6	8	ОПК-3.2
2.2.	Неопределенность и риск, управленческие риски.	4	1	1				6	8	ОПК-3.2
2.3.	Анализ альтернатив действия.	4	1	1				5	7	ОПК-3.2
2.4.	Прогнозирование управленческих решений.	4	1					6	7	ОПК-3.2
2.5.	Модели управленческих решений.	4	1	1				6	8	ОПК-3.2
2.6.	Методы разработки управленческих решений.	4	2	4				27	33	ОПК-3.2
3.	3 раздел. 3. Реализация управленческих решений									
3.1.	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества.	4	1	1				5	7	ОПК-3.8
3.2.	Контроль реализации управленческих решений.	4	1	1				5	7	ОПК-3.8
3.3.	Эффективность управленческих решений.	4	1	1				6	8	ОПК-3.8
4.	4 раздел. Контроль									
4.1.	Зачет с оценкой	4							4	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.8

#### 5.1. Лекции

№ разд	Наименование раздела и темы лекций	Наименование и краткое содержание лекций
1	Понятие и классификация управленческих решений	Понятие и классификация управленческих решений Сущность и содержание управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям
2	Теоретические основы разработки управленческих решений	Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением. Основные формы подготовки управленческих решений. Основные формы реализации управленческих решений. Требования к оформлению управленческих решений. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений
3	Процесс подготовки и реализации управленческих решений	Процесс подготовки и реализации управленческих решений. Модели принятия решений. Подходы к принятию решений в различных школах управления. Этапы подготовки и реализации управленческих решений.
4	Системный подход к разработке	Системный подход к разработке управленческих решений

	управленческих решений	Системный подход к разработке управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.
5	Социально-психологические основы разработки управленческих решений.	Социально-психологические основы разработки управленческих решений. Социально-психологические методы разработки управленческих решений. Возможности и ограничения руководителя в процессе разработки управленческих решений. Коллективное принятие решений. Авторитет личности при разработке управленческих решений. Влияние темперамента при разработке управленческих решений.
6	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений. Основы лидерства при принятии управленческих решений. Традиционные концепции лидерства. Концепции ситуационного лидерства, применяемые при разработке и реализации управленческих решений. Новое в теориях лидерства (атрибутивное, харизматическое, преобразующее лидерство).
7	Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.	Внешняя среда организации и влияние на реализацию альтернатив. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив. Анализ внешней среды организации. Выявление управляемых факторов внешней среды. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования. Формирование причинно-следственных связей, когда взаимосвязь не очевидна.
8	Неопределенность и риск, управленческие риски.	Неопределенность и риск, управленческие риски. Общие сведения о неопределенности и риске. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений.
9	Анализ альтернатив действия.	Анализ альтернатив действия. Цели и альтернативы их достижения. Цель и альтернативы ее достижения. Характеристика альтернатив. Методы многокритериальной оценки альтернатив. Выявление ошибок в работе организации.
10	Прогнозирование управленческих решений.	Прогнозирование управленческих решений. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений. Этапы прогнозирования.
11	Модели управленческих решений.	Модели разработки управленческих решений. Модели при разработке управленческих решений. Подход на основе теории управления. Модель Карнеги. Модель инкрементальной техники. Модель мусорного ящика.
12	Методы разработки управленческих решений.	Методы разработки управленческих решений. Модели и методы подготовки управленческих решений. Активизирующие методы. Экспертные методы. Эвристические методы. Графо-аналитические методы. Экономико-математические методы. Метод сценариев. Линейные и матричные методы, составление комплексной матрицы.
13	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества.	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества. Содержание понятия "качество". Стандартизация процессов управления качеством управленческих решений. Оценка качества управленческих решений. Корректировка работы персонала посредством построения и анализа контрольных карт.
14	Контроль реализации управленческих	Контроль реализации управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Контроль за

	решений.	реализацией управленческих решений. Факторы и условия качества управленческих решений.
15	Эффективность управленческих решений.	Эффективность управленческих решений. Сущность понятий "эффект" и "эффективность". Составляющие эффективности управленческих решений. Супероптимальные управленческие решения. Контрольные карты для количественных и качественных данных.

### 5.2. Практические занятия в сессию

№ п/п	Наименование раздела и темы семинарских занятий	Наименование и содержание практических занятий
1	Понятие и классификация управленческих решений	Формирование экспертной группы при принятии управленческих решений Учебный тест/опрос с разбором, Решение задач. Формирование вывода - составление первичного списка претендентов в экспертную и рабочую группу.
2	Теоретические основы разработки управленческих решений	Порядок отбора экспертов при принятии управленческих решений. Учебный тест/опрос с разбором. Решение задач. Формирование вывода - вариант экспертной и рабочей группы. Разбор практической ситуации.
5	Социально-психологические основы разработки управленческих решений.	Метод принятия решений при большом количестве данных. Разбор практической ситуации. Формирование вывода - вариант управленческого решения.
6	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений	Метод парных сравнений при принятии управленческих решений. Разбор практической ситуации. Формирование вывода - вариант управленческого решения при сравнении большого количества вариантов.
12	Методы разработки управленческих решений.	Линейные графики при разработке решений по созданию нового продукта. Матричные графики принятия решений при проектировании деятельности организации. Составление комплексной матрицы при принятии решений по совершенствованию производимой продукции. Учебный тест с разбором. Разбор практической ситуации. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения.

### 5.3. Практические занятия

№ разд	Наименование раздела и темы практических занятий	Наименование и содержание практических занятий
3	Процесс подготовки и реализации управленческих решений	Ранжирование как способ решения проблемы Решение задач. Формирование вывода - вариант управленческого решения на основе ранжирования вариантов. Разбор практической ситуации.
7	Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.	Формирование причинно-следственных связей, когда взаимосвязь не очевидна. Учебный тест/опрос с разбором. Разбор практической ситуации. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения.

8	Неопределенность и риск, управленческие риски.	Формирование причинно-следственных связей при принятии управленческих решений. Учебный тест/опрос с разбором. Разбор практической ситуации. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения.
9	Анализ альтернатив действия.	Выявление ошибок в работе организации. Учебный тест с разбором. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения. Разбор практической ситуации.
11	Модели управленческих решений.	Цикловые графики при разработки управленческих решений при планировании производства. Учебный тест с разбором. Разбор практической ситуации. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения.
13	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества.	Построение контрольных карт для количественных данных при принятии решений по совершенствованию деятельности организации. Корректировка работы персонала посредством построения и анализа контрольных карт. Учебный тест с разбором. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения. Деловая игра.
14	Контроль реализации управленческих решений.	Контрольные карты выборочных размахов, среднеквадратических отклонений и выборочных средних. Учебный тест/опрос с разбором. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения.
15	Эффективность управленческих решений.	Использование сводной контрольной карты для принятия управленческого решения. Учебный тест с разбором. Решение задач графическим и аналитическим методом. Формирование вывода - вариант управленческого решения. Деловая игра.

#### 5.4. Самостоятельная работа обучающихся

№ разд	Наименование раздела дисциплины и темы	Содержание самостоятельной работы
1	Понятие и классификация управленческих решений	Понятие и классификация управленческих решений Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала.
2	Теоретические основы разработки управленческих решений	Теоретические основы разработки управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала.
3	Процесс подготовки и реализации управленческих решений	Методологические основы разработки управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
4	Системный подход к разработке управленческих решений	Системный подход к разработке управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала.
5	Социально-психологические	Социально-психологические основы разработки управленческих решений.



	основы разработки управленческих решений.	Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
6	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений	Лидерство в подготовке и принятии управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала и методик принятия решений.
7	Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.	Внешняя среда организации и ее влияние на реализацию альтернатив. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета.
8	Неопределенность и риск, управленческие риски.	Неопределенность и риск, управленческие риски. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала.
9	Анализ альтернатив действия.	Анализ альтернатив действия. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета.
10	Прогнозирование управленческих решений.	Прогнозирование управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала.
11	Модели управленческих решений.	Модели разработки управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
12	Методы разработки управленческих решений.	Методы разработки управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
13	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества.	Качество управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
14	Контроль реализации управленческих решений.	Контроль реализации управленческого решения. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.
15	Эффективность управленческих решений.	Составляющие эффективности управленческих решений. Подготовка к занятию. Разбор теоретического материала. Заучивание методик расчета и формул.

## 6. Методические материалы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

В объем самостоятельной работы по дисциплине включается следующее:

- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;
- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка докладов и сообщений;
- подготовка к текущему контролю успеваемости студентов;
- подготовка к зачету с оценкой.

Залогом успешного освоения этой дисциплины является обязательное посещение лекционных и практических занятий, так как пропуск одного (тем более, нескольких) занятий может осложнить освоение разделов курса. На практических занятиях материал, изложенный на лекциях, закрепляется при подготовке докладов и сообщений, презентаций, а также в рамках выполнения практических заданий, решения кейсов и тестов, реализации групповых тренингов, проблемных дискуссий и других форм, предусмотренных РПД.

Приступая к изучению дисциплины, необходимо в первую очередь ознакомиться содержанием РПД для студентов, а также методическими указаниями по организации самостоятельной работы и подготовки к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям и в рамках самостоятельной работы по изучению дисциплины обучающимся необходимо:

- повторить законспектированный на лекционном занятии материал и дополнить его с учетом рекомендованной по данной теме литературы;
- при самостоятельном изучении теоретической темы сделать конспект, используя рекомендованные в РПД источники;
- выполнить практические задания в рамках изучаемой темы;
- ответить на контрольные вопросы по теме, используя материалы ФОС, либо групповые индивидуальные задания, подготовленные преподавателем;
- подготовить доклад или сообщение, предусмотренные РПД;
- подготовиться к промежуточной аттестации.

## 7. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код и наименование индикатора контролируемой компетенции	Вид оценочного средства
1	Понятие и классификация управленческих решений	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
2	Теоретические основы разработки управленческих решений	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
3	Процесс подготовки и реализации управленческих решений	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
4	Системный подход к разработке управленческих решений	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.

5	Социально-психологические основы разработки управленческих решений.	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
6	Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений	ОПК-3.1	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
7	Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
8	Неопределенность и риск, управленческие риски.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
9	Анализ альтернатив действия.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
10	Прогнозирование управленческих решений.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
11	Модели управленческих решений.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
12	Методы разработки управленческих решений.	ОПК-3.2	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
13	Стандартизация управленческих решений и оценка их качества.	ОПК-3.8	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
14	Контроль реализации управленческих решений.	ОПК-3.8	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
15	Эффективность управленческих решений.	ОПК-3.8	Тест, устный опрос, решение задач, разбор практических ситуаций, деловые игры.
16	Зачет с оценкой	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-	Собеседование со

		3.8	студентом. Вопросы для проведения промежуточной аттестации
--	--	-----	--

7.2. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля успеваемости, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины

Для проверки сформированности индикатора достижения компетенции ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.8.

Задания для выполнения контрольной работы по вариантам:

1. Определение экспертной группы для разработки управленческого решения.
2. Формирование варианта управленческого решения на основе метода парных сравнений.
3. Формирование причинно-следственных связей и предложение управленческого решения.
4. Формирование комплексной матрицы на примере "дома качества" и внесение предложений по совершенствованию деятельности организации.
5. Разработка управленческого решения на основе линейного графика.
6. Разработка управленческого решения на основе контрольной карты.

7.3. Система оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) при проведении текущего контроля успеваемости

<p>Оценка «отлично» (зачтено)</p>	<p>знания:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- систематизированные, глубокие и полные знания по всем разделам дисциплины, а также по основным вопросам, выходящим за пределы учебной программы;</li> <li>- точное использование научной терминологии, систематически грамотное и логически правильное изложение ответа на вопросы;</li> <li>- полное и глубокое усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</li> </ul> <p>умения:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- умеет ориентироваться в теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку, используя научные достижения других дисциплин</li> </ul> <p>навыки:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- высокий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций;</li> <li>- владеет навыками самостоятельно и творчески решать сложные проблемы и нестандартные ситуации;</li> <li>- применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий;</li> <li>- грамотно обосновывает ход решения задач;</li> <li>- безупречно владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его эффективно использовать в постановке научных и практических задач;</li> <li>- творческая самостоятельная работа на практических/семинарских/лабораторных занятиях, активно участвует в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий</li> </ul>
-----------------------------------	---

<p>Оценка «хорошо» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточно полные и систематизированные знания по дисциплине; - усвоение основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой по дисциплине (модулю)</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях дисциплины и давать им критическую оценку; - использует научную терминологию, лингвистически и логически правильно излагает ответы на вопросы, умеет делать обоснованные выводы; - владеет инструментарием по дисциплине, умение его использовать в постановке и решении научных и профессиональных задач</p> <p>навыки: - самостоятельная работа на практических занятиях, участие в групповых обсуждениях, высокий уровень культуры исполнения заданий; - средний уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий; - обосновывает ход решения задач без затруднений</p>
<p>Оценка «удовлетворительно» (зачтено)</p>	<p>знания: - достаточный минимальный объем знаний по дисциплине; - усвоение основной литературы, рекомендованной рабочей программой; - использование научной терминологии, стилистическое и логическое изложение ответа на вопросы, умение делать выводы без существенных ошибок</p> <p>умения: - умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по дисциплине и давать им оценку; - владеет инструментарием учебной дисциплины, умение его использовать в решении типовых задач; - умеет под руководством преподавателя решать стандартные задачи</p> <p>навыки: - работа под руководством преподавателя на практических занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий; - достаточный минимальный уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий</p>
<p>Оценка «неудовлетворительно» (не зачтено)</p>	<p>знания: - фрагментарные знания по дисциплине; - отказ от ответа (выполнения письменной работы); - знание отдельных источников, рекомендованных рабочей программой по дисциплине;</p> <p>умения: - не умеет использовать научную терминологию; - наличие грубых ошибок</p> <p>навыки: - низкий уровень культуры исполнения заданий; - низкий уровень сформированности заявленных в рабочей программе компетенций; - отсутствие навыков самостоятельной работы; - не может обосновать алгоритм выполнения заданий</p>

7.4. Теоретические вопросы и практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся, необходимые для оценки знаний, умений и навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### 7.4.1. Теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

Примерные теоретические вопросы для проведения промежуточной аттестации обучающихся

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Классификация управленческих решений.
3. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
4. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением.
5. Основные формы подготовки управленческих решений.
6. Основные формы реализации управленческих решений.
7. Требования к оформлению управленческих решений.
8. Система учета и контроля за реализацией управленческих.
9. Процесс подготовки и реализации управленческих решений.
10. Модели принятия решений.
11. Подходы к принятию решений в различных школах управления.
12. Этапы подготовки и реализации управленческих решений.
13. Системный подход к разработке управленческих решений.
14. Системный подход к разработке управленческих решений.
15. Целевая ориентация управленческих решений.
16. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.
17. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
18. Социально-психологические методы разработки управленческих решений.
19. Возможности и ограничения руководителя в процессе разработки управленческих решений.
20. Коллективное принятие решений.
21. Авторитет личности при разработке управленческих решений.
22. Влияние темперамента при разработке управленческих решений.
23. Лидерство в подготовке и реализации управленческих решений.
24. Основы лидерства при принятии управленческих решений.
25. Традиционные концепции лидерства.
26. Концепции ситуационного лидерства, применяемые при разработке и реализации управленческих решений.
27. Новое в теориях лидерства (атрибутивное, харизматическое, преобразующее лидерство).
28. Внешняя среда организации и влияние на реализацию альтернатив.
29. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
30. Анализ внешней среды организации.
31. Выявление управляемых факторов внешней среды.
32. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.
33. Формирование причинно-следственных связей, когда взаимосвязь не очевидна.
34. Неопределенность и риск, управленческие риски.
35. Общие сведения о неопределенности и риске.
36. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
37. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений.
38. Анализ альтернатив действия.
39. Цель и альтернативы ее достижения.
40. Характеристика альтернатив.
41. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
42. Выявление ошибок в работе организации экспертным методом.
43. Прогнозирование управленческих решений.
44. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.
45. Этапы прогнозирования.
46. Модели и методы подготовки управленческих решений.
47. Активизирующие методы.
48. Экспертные методы.
49. Эвристические методы.
50. Графо-аналитические методы.

51. Экономико-математические методы.
52. Метод сценариев.
53. Цикловые, линейные и матричные методы
54. Комплексная матрица при разработки управленческих решений.
55. Содержание понятия «качество».
56. Стандартизация процессов управления качеством управленческих решений.
57. Оценка качества управленческих решений.
58. Корректировка работы персонала посредством построения и анализа контрольных карт.
59. Контроль реализации управленческих решений.
60. Управленческие решения и ответственность.
61. Контроль за реализацией управленческих решений.
62. Факторы и условия качества управленческих решений.
63. Составляющие эффективности управленческих решений.
64. Сущность понятий «эффект» и «эффективность».
65. Составляющие эффективности управленческих решений.
66. Контрольные карты для количественных и качественных данных.
67. Способы оценки эффективности управленческих решений.
68. Супероптимальные управленческие решения.
69. Модель на основе теории управления.
70. Модель Карнеги.
71. Модель инкрементального процесса.
72. Модель мусорного ящика.

7.4.2. Практические задания для проведения промежуточной аттестации обучающихся  
Задания представлены в ЭИОС Moodle в дисциплине Разработка управленческих решений.

7.4.3. Примерные темы курсовой работы (проекта) (при наличии)  
Курсовая работа не предусмотрена.

7.5. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций

Процедура проведения промежуточной аттестации и текущего контроля успеваемости регламентируется локальным нормативным актом, определяющим порядок организации и проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся. Процедура оценивания формирования компетенций при проведении текущего контроля приведена в п. 7.3. Типовые контрольные задания или иные материалы текущего контроля приведены в п. 7.2. Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета с оценкой.

7.6. Критерии оценивания сформированности компетенций при проведении промежуточной аттестации

Критерии оценивания	Уровень освоения и оценка			
	Оценка «неудовлетворительно»	Оценка «удовлетворительно»	Оценка «хорошо»	Оценка «отлично»
	«не зачтено»	«зачтено»		

	<p>Уровень освоения компетенции «недостаточный». Компетенции не сформированы. Знания отсутствуют, умения и навыки не сформированы</p>	<p>Уровень освоения компетенции «пороговый». Компетенции сформированы. Сформированы базовые структуры знаний. Умения фрагментарны и носят репродуктивный характер. Демонстрируется низкий уровень самостоятельности практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «продвинутый». Компетенции сформированы. Знания обширные, системные. Умения носят репродуктивный характер, применяются к решению типовых заданий. Демонстрируется достаточный уровень самостоятельности устойчивого практического навыка.</p>	<p>Уровень освоения компетенции «высокий». Компетенции сформированы. Знания аргументированные, всесторонние. Умения успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий. Демонстрируется высокий уровень самостоятельности, высокая адаптивность практического навыка</p>
знания	<p>Обучающийся демонстрирует: -существенные пробелы в знаниях учебного материала; -допускаются принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; -непонимание сущности дополнительных вопросов в рамках заданий билета.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знания теоретического материала; -неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; -неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; -знания теоретического материала -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и тенденции развития; -правильные и конкретные, без грубых ошибок, ответы на поставленные вопросы.</p>	<p>Обучающийся демонстрирует: -глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; -полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий, в рамках обсуждаемых заданий; -способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, -логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора.</p>



<p>умения</p>	<p>При выполнении практического задания билета обучающийся продемонстрировал недостаточный уровень умений. Практические задания не выполнены. Обучающийся не отвечает на вопросы билета при дополнительных наводящих вопросах преподавателя.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с существенными неточностями. Допускаются ошибки в содержании ответа и решении практических заданий. При ответах на дополнительные вопросы было допущено много неточностей.</p>	<p>Обучающийся выполнил практическое задание билета с небольшими неточностями. Показал хорошие умения в рамках освоенного учебного материала. Предложенные практические задания решены с небольшими неточностями. Ответил на большинство дополнительных вопросов.</p>	<p>Обучающийся правильно выполнил практическое задание билета. Показал отличные умения в рамках освоенного учебного материала. Решает предложенные практические задания без ошибок. Ответил на все дополнительные вопросы.</p>
<p>владение навыками</p>	<p>Не может выбрать методику выполнения заданий. Допускает грубые ошибки при выполнении заданий, нарушающие логику решения задач. Делает некорректные выводы. Не может обосновать алгоритм выполнения заданий.</p>	<p>Испытывает затруднения по выбору методики выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, нарушения логики решения задач. Испытывает затруднения с формулированием корректных выводов. Испытывает затруднения при обосновании алгоритма выполнения заданий.</p>	<p>Без затруднений выбирает стандартную методику выполнения заданий. Допускает ошибки при выполнении заданий, не нарушающие логику решения задач. Делает корректные выводы по результатам решения задачи. Обосновывает ход решения задач без затруднений.</p>	<p>Применяет теоретические знания для выбора методики выполнения заданий. Не допускает ошибок при выполнении заданий. Самостоятельно анализирует результаты выполнения заданий. Грамотно обосновывает ход решения задач.</p>

Оценка по дисциплине зависит от уровня сформированности компетенций, закрепленных за дисциплиной, и представляет собой среднее арифметическое от выставленных оценок по отдельным результатам обучения (знания, умения, владение навыками).

Оценка «отлично»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 4,5 до 5,0.

Оценка «хорошо»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 3,5 до 4,4.

Оценка «удовлетворительно»/«зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 2,5 до 3,4.

Оценка «неудовлетворительно»/«не зачтено» выставляется, если среднее арифметическое находится в интервале от 0 до 2,4.

## 8. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

### 8.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

№ п/п	Автор, название, место издания, издательство, год издания учебной и учебно-методической литературы	Количество экземпляров/электронный адрес ЭБС
<b><u>Основная литература</u></b>		
1	Попов В. П., Крайнюченко И. В., Разработка управленческих решений (многомерный подход), Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019	<a href="http://www.iprbookshop.ru/85750.html">http://www.iprbookshop.ru/85750.html</a>
2	Воронин А. В., Разработка управленческих решений, Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2020	<a href="https://www.iprbookshop.ru/115082.html">https://www.iprbookshop.ru/115082.html</a>
3	Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И., Разработка управленческих решений, Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017	<a href="https://www.iprbookshop.ru/81839.html">https://www.iprbookshop.ru/81839.html</a>
<b><u>Дополнительная литература</u></b>		
1	Дроздова И. В., Харитонович А. В., Разработка управленческих решений, Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017	<a href="http://www.iprbookshop.ru/74347.html">http://www.iprbookshop.ru/74347.html</a>

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

### 8.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
Курс по дисциплине разработка управленческих решений в Moodle СПбГАСУ	<a href="https://moodle.spbgasu.ru/enrol/index.php?id=1017">https://moodle.spbgasu.ru/enrol/index.php?id=1017</a>

### 8.3. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем

Наименование	Электронный адрес ресурса
Библиотека статей журнала НП «АВОК»	<a href="http://www.abok.ru/articleLibrary/">http://www.abok.ru/articleLibrary/</a>
Журналы издательства Sage. В настоящее время доступны статьи из 320 журналов по 36 предметным рубрикам: гуманитарные и общественные науки, информатика, инженерные дисциплины, экономика, здоровье и образование.	<a href="http://www.sagepublications.com">www.sagepublications.com</a>
Аналитический портал по экономическим дисциплинам	<a href="http://www.economicus.ru">www.economicus.ru</a>
Российская государственная библиотека	<a href="http://www.rsl.ru">www.rsl.ru</a>
Федеральный образовательный портал "Единое окно доступа к образовательным ресурсам"	<a href="http://window.edu.ru">http://window.edu.ru</a>
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="https://www.elibrary.ru/">https://www.elibrary.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "Консультант студента"	<a href="https://www.studentlibrary.ru/">https://www.studentlibrary.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "IPRsmart"	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "ЮРАЙТ"	<a href="https://www.biblio-online.ru/">https://www.biblio-online.ru/</a>
Электронно-библиотечная система издательства "Лань"	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
Электронная библиотека Ирбис 64	<a href="http://ntb.spbgasu.ru/irbis64r_plus/">http://ntb.spbgasu.ru/irbis64r_plus/</a>
Система дистанционного обучения СПбГАСУ Moodle	<a href="https://moodle.spbgasu.ru/">https://moodle.spbgasu.ru/</a>
Информационно-правовая база данных Кодекс	<a href="http://gasudata.lan.spbgasu.ru/docs/">http://gasudata.lan.spbgasu.ru/docs/</a>
Информационно-правовая система Консультант	\\law.lan.spbgasu.ru\Consultant Plus ADM

Информационно-правовая система Гарант	\\law.lan.spbgasu.ru\GarantClient
---------------------------------------	-----------------------------------

8.4. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения

Наименование	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
LibreOffice	Свободно распространяемое

8.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Сведения об оснащённости учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы

Наименование учебных аудиторий и помещений для самостоятельной работы	Оснащённость оборудованием и техническими средствами обучения
26. Учебные аудитории для проведения лекционных занятий	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, экран, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет
26. Учебные аудитории для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации	Учебная аудитория для проведения практических занятий, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – комплект мультимедийного оборудования (персональный компьютер, мультимедийный проектор, экран, аудиосистема), доска, комплект учебной мебели, подключение к компьютерной сети СПбГАСУ, выход в Интернет
26. Помещения для самостоятельной работы	Помещение для самостоятельной работы (читальный зал библиотеки, ауд. 217): ПК-23 шт., в т.ч. 1 шт.- ПК для лиц с ОВЗ (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) с подключением к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду СПбГАСУ.

Для инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются специальные условия для получения образования в соответствии с требованиями нормативно-правовых документов.