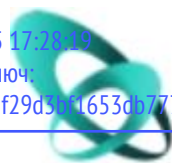


Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Бойко Валерий Леонидович
Должность: Ректор
Дата подписания: 22.06.2025 17:28:19
Уникальный программный ключ:
1ae60504b2c916e8fb686192f29d3a1653db777



**Высшая Школа
Управления**

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего
образования «Высшая школа управления» (ЦКО)
(НОЧУ ВО «Высшая школа управления» (ЦКО))**

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.01.02 «Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки

43.03.02

«Туризм»

Направленность (профиль) подготовки

«Технология и организация туроператорских и турагентских услуг»

Квалификация выпускника

«Бакалавр»

Форма обучения

Очная, очно-заочная, заочная

Рабочая программа рассмотрена
на заседании кафедры
Таможенного дела, внешнеэкономической
деятельности и туризма
«28» августа 2024, протокол №1
Заведующий кафедрой д.э.н., доцент
М.В.Родченков

г. Москва, 2024

СОДЕРЖАНИЕ

Наименование раздела		Стр.
1.	Цели и задачи дисциплины	3
2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы	3
3.	Место дисциплины в структуре образовательной программы	7
4.	Объем дисциплины	7
5.	Содержание дисциплины	7
6.	Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся	14
7.	Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся	21
8.	Литература	21
9.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	22
10.	Методические указания для обучающихся	22
11.	Методические рекомендации преподавателю по организации учебного процесса по дисциплине	24
12.	Перечень информационных технологий	26
13.	Материально-техническая база	27

1. Цели и задачи дисциплины

Цель освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» состоит в формировании у студентов системных знаний и практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений.

Для достижения поставленной цели при изучении дисциплины решаются следующие задачи:

- Освоение технологии процесса принятия управленческих решений и его рациональной реализации.
- Ознакомление с арсеналом методов разработки и принятия решений, их особенностями и возможностями применения.
- Обучение навыкам принятия и реализации эффективных решений в условиях риска и неопределенности.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

2.1. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

В результате освоения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы компетенции в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки и с учетом обобщенных трудовых функций и трудовых функций профессиональных стандартов 04.005 «ЭКСКУРСОВОД (ГИД)» к выполнению которых в ходе обучения готовится обучающийся.

Соотношение обобщённых трудовых функций (ОТФ) и трудовых функций, имеющих отношение к будущей профессиональной деятельности обучающегося (ТФ):

Код и наименование профессионального стандарта	Код и наименование ОТФ	Код и наименование ТФ
04.005 ЭКСКУРСОВОД (ГИД)	D Оказание экскурсионных услуг	D/01.6 Разработка экскурсий D/02.6 Сопровождение туристов (экскурсантов) по маршруту экскурсии D/03.6 Ознакомление туристов (экскурсантов) с объектами показа

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций (результатов освоения образовательной программы):

Коды компетенций	Содержание компетенций
ПК-1	Способен организовать работу исполнителей, принимать решения в организации туристской деятельности
УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

УК-9	Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ПК-2	Способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения

2.2. Взаимосвязь планируемых результатов обучения по дисциплине с формируемыми компетенциями ОПОП

Коды компетенций ОПОП	Индикаторы	Знать	Уметь	Владеть
ПК-2	ПК-2.1. Вырабатывает управленческие решения на базе анализа деятельности предприятия туристской индустрии и предпочтений потребителя и обосновывает их эффективность	- методы разработки и реализации управленческих решений на основе анализа внутренней и внешней среды предприятий туристской индустрии, в том числе способы выявления предпочтений потребителей туристского продукта;	- самостоятельно анализировать ситуацию применительно к изменяющимся внешним условиям и конкретным проблемам туристской организации, применять различные алгоритмы принятия решений для повышения конкурентного преимущества туристской организации на основе учета предпочтений потребителей туристского продукта;	- навыками системного анализа с определением зон конкурентного преимущества организации, функционирующей в туристской индустрии.
УК-9	УК-9.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	- базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике;	- принимать решения с учетом базовых принципов функционирования экономики и экономического развития;	- навыками исследования многофакторного воздействия внешнего окружения на организацию;
	УК-9.2. Обосновывает принятие экономических решений,	- методы экономического планирования для достижения	- планировать производственную и управленческую деятельность в соответствии с	- навыками тактического и оперативного планирования в соответствии с

	использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	поставленных целей;	поставленными целями;	поставленными целями;
	УК-9.3. Принимает обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	- методы принятия экономически обоснованных решений; - основные методы принятия управленческих решений в функциональных сферах деятельности организаций;	- принимать экономически обоснованные решения в функциональных сферах деятельности организаций;	- навыками принятия экономических решений в различных областях жизнедеятельности.
УК-2	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	- принципы формирования совокупности задач в рамках поставленной цели, обеспечивающих ее достижение;	- формулировать в рамках поставленной цели совокупность задач, обеспечивающих ее достижение;	- навыками формирования совокупности задач в рамках поставленной цели, обеспечивающих ее достижение;
	УК-2.2. Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	- действующие правовые нормы в рамках своей компетенции; - методы выбора оптимальных способов решения задач, учитывая имеющиеся условия, ресурсы и ограничения;	- выбирать оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения;	- навыками выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения;
	УК-2.3. Владеет методиками разработки задач в рамках поставленной цели	- методики разработки задач в рамках поставленной цели;	- использовать методики разработки задач в рамках поставленной цели;	- навыками разработки задач в рамках поставленной цели.
ПК-1	ПК-1.1. Определяет цели и задачи деятельности туристской организации, перспективы ее	- инструментарий и технологии разработки, принятия и реализации оптимальных управленческих	- определять цели и задачи деятельности туристской организации, выбирать из альтернативных	- навыками ситуационного анализа, обоснования оптимальных организационно-управленческих

	развития в соответствии с учетом политики государства и тенденций рынка	решений в деятельности туристской организации с учетом политики государства и тенденций рынка;	вариантов оптимальные управленческие решения с учетом факторов внешней и внутренней среды, в том числе политики государства, особенностей развития отрасли и тенденций социально-экономического развития;	решений в деятельности туристской организации.
--	---	--	---	--

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

3.1. Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана ОПОП ВО по направлению подготовки 43.03.02 «Туризм».

4. Объем дисциплины

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зач. ед. 144 часа.

Объём дисциплины	Всего часов		
	очная форма обучения	очно-заочная форма обучения	заочная форма обучения
Общая трудоемкость дисциплины	144	144	144
Контактная работа обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего), в том числе:	54	16	16
Занятия лекционного типа	18	4	4
Занятия семинарского типа	36	12	12
Самостоятельная работа под руководством преподавателя	0	0	0
Курсовая работа	0	0	0
Консультации	2	2	2
Контрольные часы на аттестацию, аттестация	0,3	0,3	0,3
Самостоятельная работа обучающихся СРС/подготовка к экзамену (зачету) в соответствии с БУП.	51,7/36	89,7/36	116,7/9
Формы промежуточной аттестации обучающегося (экзамен/зачет)	экзамен	экзамен	экзамен

5. Содержание дисциплины

5.1. Содержание дисциплины, структурированное по модулям и темам

№ темы	Наименование темы	Содержание темы
Модуль 1. Основы управленческих решений		
1	Управленческие решения в системе менеджмента	«Методы принятия управленческих решений» как научная и учебная дисциплина, ее предмет и метод. История развития теории принятия решений. Процесс управления и принятие управленческого решения. Решение как выбор альтернативы. Решение как интеллектуальная задача. Частный выбор и управленческое решение: общее и различия. Решение как средство воздействия управляющей системы на управляемый объект. Решение как информация. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения. Необходимость систематизации решений в практике

		управления. Основные требования и возможные подходы к классификации решений. Признаки классификации. Виды управленческих решений: детерминированные и вероятностные; индивидуальные и коллегиальные, формализованные и эвристические и т.д. Основные формы управленческих решений: закон, указ, приказ, распоряжение, инструкция и т.д. Понятие качества управленческого решения. Качество решения как совокупность его свойств. Свойства решения. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия. Основные факторы, влияющие на качество решения. Пути и средства повышения качества решений.
2	Психология принятия управленческих решений	Психологические феномены процесса принятия решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Влияние состава группы на принятие решений. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах. Личностные качества менеджера и стиль руководства. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель принятия решений Врума – Йеттона: возможности и значение для руководителя в практике управления.
Рубежный контроль (РК 1)		Модульное тестирование
Модуль 2. Технология разработки и принятия решений		
3	Процесс принятия решения и его структура	Этапы и основные операции процесса принятия решений. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решений. Стадия разработки и принятия решения. Организация и контроль выполнения решения. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Необходимость согласования решений. Причины и последствия несогласованности. Японская модель принятия решений «ринги», ее особенности, достоинства и недостатки. Цель как основа технологии принятия решений. Цель – проблема – решение: взаимосвязь и соотношение этих категорий. Иерархия целей. Стратегические и тактические цели, достижение их соответствия. Построение дерева целей. Альтернативы достижения цели и выбор решения. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации.
4	Аппарат управления как механизм принятия решений	Аппарат управления организацией как механизм принятия решений. Формирование организационной структуры и распределение полномочий на принятие решений. Выделение центров принятия решений. Проблема децентрализации управленческих решений в организации. Экономический, информационный и социальный аспекты при определении иерархического уровня принятия решения.
Рубежный контроль (РК 2)		Модульное тестирование
Модуль 3. Методы разработки управленческих решений		

5	Методы разработки и обоснования решений	Классификация методов принятия решений. Методы решения структурированных проблем – методы моделирования (исследования операций). Модели теории игр, их возможности в практике управления. Модели теории массового обслуживания, их назначение. Модели управления запасами. Модели линейного программирования. Статистические модели. Назначение экспертных методов разработки управленческих решений. Область их применения. Процедура экспертизы. Основные методы экспертных оценок, их специфика. Метод комиссий. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Метод «Дельфи». Метод разработки сценария, его использование для прогнозирования развития ситуации. Способы оценки качеств экспертов. Экспертные измерения. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Экспертные системы (ЭС). Компьютерные системы поддержки принятия решений (СППР).
6	Методы управления риском в процессе принятия решений	Организация как открытая система. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность организации. Понятие управленческой ситуации. Классификация ситуаций, возникающих в деятельности организаций. Сущность ситуационного подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. Значение прогнозирования внешней среды. Определение понятий «неопределенность» и «риск» при принятии решений. Соотношение между ними. Источники неопределенности. Влияние характеристик информации на уровень неопределенности. Понятие и признаки риска. Классификация рисков. Количественная оценка степени риска. Зоны риска. Кривая риска. Коэффициент риска. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Эвристические методы принятия решений. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Способы ограничения и снижения уровня риска. Механизмы компенсации и страхования риска.
Рубежный контроль (РК 3)		Модульное тестирование
Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений		
7	Оценка эффективности решений	Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений. Способы оценки эффективности управленческого решения. Качественная и количественная оценка эффективности решений. Организационная, социальная, экономическая эффективность. Сущность метода «затраты – прибыль». Эффективность решений и эффективность управления. Организация исполнения решений. Модель реализации решений. Мотивация исполнителей в процессе выполнения решений. Необходимость контроля исполнения принимаемых

		решений. Система контроля решений и ее основные элементы. Виды контроля и их особенности. Значение контроля для исполнителей. Разновидности систем контроля решений, их особенности и области применения.
8	Управленческие решения и ответственность	Специфика ответственности руководителей за принятые решения. Понятие ответственности. Виды ответственности. Разновидности и условия наступления юридической ответственности. Административная ответственность в организации. Разновидности административной ответственности. Сущность социальной и моральной ответственности руководителя. Формы проявления моральной ответственности руководителя. Подотчетность, как способ осуществления ответственности.
Рубежный контроль (РК 4)		Модульное тестирование
Итоговый контроль (ПА)		экзамен

* для обучающихся по заочной форме обучения

5.2. Модули и темы дисциплины, их трудоемкость по видам учебных занятий

Очная форма обучения

№ те- мы	Модули и темы дисциплины	Все- го	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в т.ч.						Процедура оценивания/ оцениваемые компетенции
			ЛЗ	СЗ	ЛР	СРС	КАТТ	Конс	
	Модуль 1. Основы управленческих решений	36	4	8	0	24	0	0	Текущий контроль
1.	Управленческие решения в системе менеджмента	8	2	-	-	6	-	-	<i>Текущий опрос (R_{снз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
СЗ	<i>Управленческие решения в системе менеджмента</i>	10	-	4	-	6	-	-	
2.	Психология принятия управленческих решений	8	2	-	-	6	-	-	
СЗ	<i>Психология принятия управленческих решений</i>	10	-	4	-	6	-	-	
	Модуль 2. Технология разработки и принятия решений	36	4	8	0	24	0	0	Текущий контроль
3.	Процесс принятия решения и его структура	8	2	-	-	6	-	-	<i>Текущий опрос (R_{снз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
СЗ	<i>Процесс принятия решения и его структура</i>	10	-	4	-	6	-	-	
4.	Аппарат управления как механизм принятия решений	8	2	-	-	6	-	-	
СЗ	<i>Аппарат управления как механизм принятия решений</i>	10	-	4	-	6	-	-	

Модуль 3. Методы разработки управленческих решений		36	4	10	0	22	0	0	Текущий контроль
5.	Методы разработки и обоснования решений	6	2	-	-	4	-	-	<i>Текущий опрос (R_{снз});</i> <i>РК -</i> <i>Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
СЗ	<i>Методы разработки и обоснования решений</i>	11	-	5	-	6	-	-	
6.	Методы управления риском в процессе принятия решений	8	2	-	-	6	-	-	
СЗ	<i>Методы управления риском в процессе принятия решений</i>	11	-	5	-	6	-	-	
Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений		36	6	10	0	17,7	0,3	2	Текущий контроль
7.	Оценка эффективности решений	8	3	-	-	5	-	-	<i>Текущий опрос (R_{снз});</i> <i>РК -</i> <i>Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
СЗ	<i>Оценка эффективности решений</i>	9	-	5	-	4	-	-	
8.	Управленческие решения и ответственность	7,7	3	-	-	4,7	-	-	
СЗ	<i>Принятие решений и ответственность руководителей</i>	9	-	5	-	4	-	-	
Контрольные часы на аттестацию, аттестация		2,3	-	-	-	-	0,3	2	
Общий объем трудоемкости (учебной нагрузки) в часах		144	18	36	0	87,7 (36 ч. на экз)	0,3	2	

ЛЗ – занятия лекционного типа

ЛР – лабораторные работы

СЗ – занятия семинарского типа

СР – самостоятельная работа

КАТТ – контрольные часы на аттестацию, аттестация

Конс – консультации

Очно - заочная форма обучения

№ те-мы	Модули и темы дисциплины	Все-го	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в т.ч.						Процедура оценивания/оцениваемые компетенции
			ЛЗ	СЗ	ЛР	СРС	КАТТ	Конс	
Модуль 1. Основы управленческих решений		36	1	4	0	31	0	0	Текущий контроль
1.	Управленческие решения в системе менеджмента	9	1	-	-	8	-	-	Текущий опрос (R _{снз}); РК -

СЗ	Управленческие решения в системе менеджмента	10	-	2	-	8	-	-	Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
2.	Психология принятия управленческих решений	8	-	-	-	8	-	-	
СЗ	Психология принятия управленческих решений	9	-	2	-	7	-	-	
Модуль 2. Технология разработки и принятия решений		36	1	0	0	35	0	0	Текущий контроль
3.	Процесс принятия решения и его структура	9	1	-	-	8	-	-	Текущий опрос (R _{спз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Процесс принятия решения и его структура	9	-	-	-	9	-	-	
4.	Аппарат управления как механизм принятия решений	8	-	-	-	8	-	-	
СЗ	Аппарат управления как механизм принятия решений	10	-	-	-	10	-	-	
Модуль 3. Методы разработки управленческих решений		36	1	4	0	31	0	0	Текущий контроль
5.	Методы разработки и обоснования решений	9	1	-	-	8	-	-	Текущий опрос (R _{спз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Методы разработки и обоснования решений	10	-	2	-	8	-	-	
6.	Методы управления риском в процессе принятия решений	8	-	-	-	8	-	-	
СЗ	Методы управления риском в процессе принятия решений	9	-	2	-	7	-	-	
Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений		36	1	4	0	28,7	0,3	2	Текущий контроль
7.	Оценка эффективности решений	8	1	-	-	7	-	-	Текущий опрос (R _{спз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Оценка эффективности решений	9,7	-	2	-	7,7	-	-	
8.	Управленческие решения и ответственность	7	-	-	-	7	-	-	
СЗ	Принятие решений и ответственность руководителей	9	-	2	-	7	-	-	
Контрольные часы на аттестацию, аттестация		2,3	-	-	-	-	0,3	2	
В т.ч. выполнение рейтинговой работы (Расчетно-аналитическое задание (БРС))									Выполнение Расчетно-аналитическое задание (БРС) / ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
Общий объем трудоемкости (учебной нагрузки) в часах		144	4	12	0	125,7 (36	0,3	2	

					ч. на экз)			
--	--	--	--	--	------------	--	--	--

Заочная форма обучения

№ те-мы	Модули и темы дисциплины	Все-го	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость в т.ч.						Процедура оценивания/оцениваемые компетенции
			ЛЗ	СЗ	ЛР	СРС	КАТТ	Конс	
Модуль 1. Основы управленческих решений		36	1	4	0	31	0	0	Текущий контроль
1.	Управленческие решения в системе менеджмента	9	1	-	-	8	-	-	Текущий опрос (R _{снз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Управленческие решения в системе менеджмента	10	-	2	-	8	-	-	
2.	Психология принятия управленческих решений	8	-	-	-	8	-	-	
СЗ	Психология принятия управленческих решений	9	-	2	-	7	-	-	
Модуль 2. Технология разработки и принятия решений		36	1	0	0	35	0	0	Текущий контроль
3.	Процесс принятия решения и его структура	9	1	-	-	8	-	-	Текущий опрос (R _{снз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Процесс принятия решения и его структура	10	-	-	-	10	-	-	
4.	Аппарат управления как механизм принятия решений	6	-	-	-	6	-	-	
СЗ	Аппарат управления как механизм принятия решений	11	-	-	-	11	-	-	
Модуль 3. Методы разработки управленческих решений		36	1	4	0	31	0	0	Текущий контроль
5.	Методы разработки и обоснования решений	10	1	-	-	9	-	-	Текущий опрос (R _{снз}); РК - Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2
СЗ	Методы разработки и обоснования решений	8	-	2	-	6	-	-	
6.	Методы управления риском в процессе принятия решений	8	-	-	-	8	-	-	
СЗ	Методы управления риском в процессе принятия решений	10	-	2	-	8	-	-	
Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений		36	1	4	0	28,7	0,3	2	Текущий контроль
7.	Оценка эффективности решений	8,7	1	-	-	7,7	-	-	Текущий опрос (R _{снз}); РК -
СЗ	Оценка эффективности решений	8	-	2	-	6	-	-	

8.	Управленческие решения и ответственность	7	-	-	-	7	-	-	<i>Тестирование (решение ТОЗ) ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
СЗ	<i>Принятие решений и ответственность руководителей</i>	10	-	2	-	8	-	-	
Контрольные часы на аттестацию, аттестация		2,3	-	-	-	-	0,3	2	
В т.ч. выполнение рейтинговой работы (Расчетно-аналитическое задание (БРС))									<i>Выполнение Расчетно-аналитическое задание (БРС) / ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2</i>
Общий объем трудоемкости (учебной нагрузки) в часах		144	4	12	0	125,7 (9 ч. на экз)	0,3	2	

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

6.1. Задания для самостоятельной подготовки к занятиям семинарского типа

Семинарское занятие по теме 1

Тема: Управленческие решения в системе менеджмента

Цель: изучение теоретических знаний о системе управленческих решений в профессиональной деятельности

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Возникновение и развитие теории принятия решений.
2. Ситуация выбора. Понятие и признаки решения.
3. Частный выбор и управленческое решение: общее и различия.
4. Каковы основные аспекты управленческого решения?
5. Соотношение управления и принятия решений. Решение как процесс и как результат управления.
6. Классификация управленческих решений.
7. Анализ основных видов управленческих решений.
8. Каковы основные формы управленческих решений?

Семинарское занятие по теме 2

Тема: Психология принятия управленческих решений

Цель: изучение вопросов специфики принятия решений в различных ситуационных подходах.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Охарактеризуйте психологические феномены, которые имеют место в процессе принятия решений.
2. Каким образом количественный и качественный состав группы влияют на процесс принятия решений?
3. Каковы симптомы и последствия феномена «группового мышления»?
4. Как иерархия влияет на разработку и принятие решений?
5. Укажите личностные качества менеджера, значимые при принятии решений?
6. Какую роль играет стиль руководства в процессе принятия решений?
7. Опишите модель принятия решений Врума – Йеттона.

Семинарское занятие по теме 3

Тема: Процесс принятия решения и его структура

Цель: изучение этапов разработки и принятия решения.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Рассмотрите иерархию целей управления как основу технологии принятия решений.
2. Процесс принятия решений и его структура.
3. Каковы основные стадии разработки решения?
4. Каково держание основных операций процесса принятия решения?
5. Охарактеризуйте исполнение решения как важнейшую составную часть процесса принятия решений.
6. С чем связана необходимость согласования решений?
7. Каковы причины и последствия несогласованности решений?
8. Каковы особенности, достоинства и недостатки японской модели принятия решений «ринги»?

Семинарское занятие по теме 4

Тема: Аппарат управления как механизм принятия решений

Цель: формирование практических навыков выделения центров принятия решений.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Какова структура управления как организационная форма принятия решений?
2. Опишите специфику выделения центров принятия решений и распределение полномочий и ответственности.

3. В чем состоит проблема соотношения централизации и децентрализации в процессах принятия решений?
4. В чем заключается экономический, информационный и социальный аспекты при определении иерархического уровня принятия решения?

Семинарское занятие по теме 5

Тема: Методы разработки и обоснования решений

Цель: формирование практических навыков моделирования ситуаций принятия решений.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Рассмотрите методы моделирования и оптимизации решения, условия и эффективность их применения.
2. Опишите модели теории игр. Каковы их возможности в практике управления?
3. Какова суть модели теории массового обслуживания?
4. Охарактеризуйте модели управления запасами.
5. В чем состоит специфика модели линейного программирования?
6. Рассмотрите содержание статистические модели.

Семинарское занятие по теме 6

Тема: Методы управления риском в процессе принятия решений

Цель: формирование практических навыков анализа ситуации внешней среды и принятие управленческих решений на основе проведенного бизнес-анализа.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Охарактеризуйте внешнюю среду организации.
2. Каким образом внешняя среда организации влияет на процесс принятия решений?
3. Раскройте специфику риска и неопределенности при принятии решений.
4. Укажите источники неопределенности.
5. Каково понятие риска?
6. Каковы признаки рисков?
7. Раскройте классификацию рисков.
8. Что представляет собой уровень риска и каковы способы его количественной оценки?
9. Охарактеризуйте систему управления рисками и укажите ее элементы.

10. Каковы методы снижения и ограничения уровня риска?

11. Каковы методы компенсации вероятных потерь?

Семинарское занятие по теме 7

Тема: Оценка эффективности решений

Цель: формирование практических навыков проведения оценки эффективности управленческого решения.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Что такое «эффективность управленческого решения»?
2. Каким образом эффективность решения зависит от его качества?
3. С чем связана необходимость оценки эффективности управленческого решения?
4. Укажите способы оценки эффективности управленческого решения.
5. Опишите составляющие эффективности решения: организационная, социальная, экономическая эффективность.
6. Какова специфика метода «затраты – прибыль»?
7. Раскройте соотношение эффективности решений и эффективности управления.

Семинарское занятие по теме 8

Тема: Принятие решений и ответственность руководителей

Цель: изучение понятия и видов ответственности.

Задания (вопросы) для подготовки:

1. Какова специфика ответственности руководителей за принятые решения?
2. Что такое ответственность?
3. Каковы виды ответственности?
4. Каковы разновидности и условия наступления юридической ответственности?
5. В чем заключается административная ответственность в организации?
6. Каковы разновидности административной ответственности?
7. В чем заключается сущность социальной и моральной ответственности руководителя?
8. Каковы формы проявления моральной ответственности руководителя?
9. Охарактеризуйте подотчетность как способ осуществления ответственности.

6.2. Задания и упражнения для самостоятельной работы

Цель самостоятельной работы студентов заключается в глубоком, полном усвоении учебного материала и в развитии навыков самообразования. Самостоятельная работа студента включает: работу с текстами, основной литературой, учебно-методическим пособием, нормативными материалами, дополнительной литературой, в том числе материалами Интернета, а также проработка конспектов лекций, написание докладов, рефератов, участие в работе семинаров, студенческих научных конференциях.

Задания для самостоятельной работы:

№ п/п	Наименование модуля (темы) дисциплины	Вопросы для самостоятельной работы
Модуль 1. Основы управленческих решений		
1.	Управленческие решения в системе менеджмента	1. Какие подходы к сущности и содержанию решения существуют в различных источниках? Как вы считаете, какой из них наиболее полно раскрывает понятие «решение»? 2. Перечислите аспекты управленческого решения. Какими другими аспектами, на ваш взгляд, можно расширить и уточнить сущность управленческого решения? 3. Как вы считаете, какие требования к УР реализуемы в практической деятельности руководителя? Дополните изученный в материалах перечень собственными критериями. 4. В чем состоит разница между интуитивными, рациональными УР и решениями, основанными на суждениях?
2.	Психология принятия управленческих решений	1. Какие факторы внешней и внутренней среды, по вашему мнению, оказывают наиболее существенное влияние на эффективность управленческого решения? 2. Какие действия должен выполнить руководитель организации, прежде чем принимать решение о сборе дополнительной информации? 3. При каком психологическом варианте УР создается наиболее опасная и напряженная ситуация в трудовом коллективе. К каким последствиям для руководителя предприятия приводят такие регулярные УР?
Модуль 2. Технология разработки и принятия решений		
3.	Процесс принятия решения и его структура	1. Опишите процесс разработки и принятия УР. Для каких ситуаций, решений реализуются все этапы данного процесса? 2. Какими правилами выбора критериев оценки УР следует руководствоваться руководителям организаций?

		3.Какие критерии лежат в основе индивидуального подхода разработки УР? 4.Перечислите известные вам принципы коллективного принятия УР. Раскройте содержание двух-трех принципов. 5.Как вы думаете, почему решения, принятые группой, более рискованные, чем принятые индивидуумом самостоятельно?
4.	Аппарат управления как механизм принятия решений	1.Как самооценка руководителя влияет на принимаемые им решения? 2.Как вы думаете, менеджер, принимающий решения, может одновременно выполнять все социальные роли? Если да, приведите примеры соответствующих проблем и ситуаций. 3.Каким образом отношение руководителя к нововведениям влияет на УР и какие типы руководителей по данному признаку вы знаете? 4.Опишите различные типы подчиненных по их восприятию риска при разработке и принятии УР? Приведите примеры УР, воспринимаемых разными типами подчиненных
Модуль 3. Методы разработки и принятия управленческих решений		
5.	Методы разработки и обоснования решений	1.Что представляют собой методы разработки УР и как они классифицируются? 2.Для каких организационных проблем используются эвристические или неформализованные методы? 3.Назовите область применения морфологического метода при разработке УР. 4.Раскройте содержание этапов проведения морфологического анализа проблемы
6.	Методы управления риском в процессе принятия решений	1.Почему неопределенность среды и определенный риск – всегда взаимосвязанные характеристики при разработке УР? 2.Какие методы учитывают риски при разработке управленческих решений?
Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений		
7.	Оценка эффективности решений	1.Какие виды эффективности УР вы знаете? Приведите конкретные примеры ситуаций, решений, при которых они возникают.

		2. Какие способы оценки эффективности УР используют на практике менеджеры? 3. Что понимают под критерием эффективности УР? 4. Назовите обобщающие и частные показатели экономической эффективности УР
8.	Управленческие решения и ответственность	1. Какие виды ответственности могут возникнуть по результатам работы менеджера в организации? Какой вид встречается наиболее часто в российской практике и с чем это связано? 2. Приведите примеры социально ответственных компаний. 3. Кратко раскройте содержание Социальной хартии российского бизнеса. С какой целью она была разработана?

Контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях в ходе семинаров.

6.3. Перечень тем докладов, сообщений, презентаций и домашних заданий студентов

Учебным планом не предусмотрено.

6.4. Перечень тем (задания) для курсовой работы / Перечень тем (задания) для рейтинговой работы

Задания для выполнения рейтинговой работы 1

Все темы (задания), требования к содержанию и оформлению рейтинговой / курсовой работы, критерии их оценки размещены в Методических рекомендациях по написанию рейтинговой / курсовой работы.

6.5. Иные материалы (по усмотрению преподавателя)

Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации

1. Сущность и роль решений в процессе управления.
2. Особенности управленческого решения.
3. Многоаспектность понятие «управленческое решение».
4. Классификация управленческих решений.
5. Понятие и факторы качества управленческих решений.
6. Психологические феномены принятия решений.
7. Феномены управленческих решений, описанные Планкеттом и Хейлом.
8. Феномен «Групповое мышление» (автор Янис).
9. Индивидуальные качества менеджера.
10. Стили руководства в процессе принятия решения.
11. Модель Врума-Йеттона.
12. Процесс принятия решения и его структура.
13. Описание процесса принятия управленческого решения.
14. Особенности японской модели принятия решений.
15. Аппарат управления в процессе принятия управленческих решений.
16. Методы моделирования и оптимизации решений.

17. Экспертные методы принятия решений.
18. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
19. Управленческие решения и ответственность.
20. Риски при разработке управленческих решений.
21. Методы управления рисками.
22. Оценка эффективности решений.

7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся

7.1 Примерные оценочные средства, включая тестовые оценочные задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) приведены в Приложении 1 к рабочей программе дисциплины.

7.2 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) включают следующие разделы:

- перечень компетенций, формируемых в процессе освоения учебной дисциплины;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по учебной дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по учебной дисциплине, обеспечивающих достижение планируемых результатов освоения образовательной программы.

8. Литература

8.1. Основная литература:

1. Отв. ред. Макрусева В.В. Методы принятия управленческих решений. Учебник Издательство: Троицкий мост Год издания: 2022 – [Электронный ресурс] - www.iprbookshop.ru
2. Бунташова С.В., Ноздрачёва Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие Издательство: Сибирский государственный университет водного транспорта. Год издания: 2022 – [Электронный ресурс] - www.iprbookshop.ru
3. Заруба Н.А. Методы принятия управленческих решений: государственное и муниципальное управление. Учебное пособие Издательство: Кузбасский

государственный технический университет имени Т.Ф. Горбачева Год издания: 2022 – [Электронный ресурс] - www.iprbookshop.ru

8.2. Дополнительная литература:

1. Киселев А. А. Управление проектами: учебник - Москва: Директ-Медиа, 2023. 460 с. – [Электронный ресурс] - www.iprbookshop.ru
2. Гавриловская С.П., Хлебенских Л.В., Борачук А.В. Количественные методы принятия управленческих решений: лабораторный практикум. Учебное пособие Издательство: Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ Год издания: 2023 – [Электронный ресурс] - www.iprbookshop.ru

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

9.1. программное обеспечение и Интернет-ресурсы

№	Наименование	Описание
1	LibreOffice	Бесплатное распространение по лицензии GNU LGPL https://ru.libreoffice.org/about-us/license/
2	Операционная система Linux	GNU-лицензия (GNU General Public License)
3	https://www.iprbookshop.ru/	Электронно - библиотечная система издательства IPR Smart

9.2. профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№	Наименование	Описание
1	eLIBRARY.RU	Российский информационно- аналитический портал в области науки, технологии, медицины и образования
2	Google Scholar	Поисковая система по полным текстам научных публикаций всех форматов и дисциплин
3	Math-Net.Ru	Общероссийский математический портал. Современная информационная система, предоставляющая российским и зарубежным математикам различные возможности в поиске информации о математической жизни в России

9.3. <https://gtmarket.ru> Аналитический портал «Гуманитарные технологии»

9.4. <https://gossluzhba.gov.ru/analytics> Федеральная государственная информационная система «Федеральный портал управленческих кадров»

9.5. www.up-pro.ru Портал «Управление производством»

10. Методические указания для обучающихся

10.1. Преподавание дисциплины осуществляется в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования, утвержденным Минобрнауки России, по направлению подготовки «Туризм».

Основными формами получения и закрепления знаний по данной дисциплине являются занятия лекционного и семинарского типа, самостоятельная работа обучающегося, в том числе под руководством преподавателя, прохождение рубежного контроля (модульного тестирования).

Учебный материал по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» разделен на четыре модуля:

- Модуль 1. Основы управленческих решений;
- Модуль 2. Технология разработки и принятия решений;
- Модуль 3. Методы разработки управленческих решений;
- Модуль 4. Реализация и эффективность управленческих решений.

Эти модули изучаются на всех формах обучения, реализуемых для данного направления подготовки.

Основной объем часов по изучению дисциплины согласно учебным планам приходится на самостоятельную работу обучающихся. Самостоятельная работа включает в себя изучение учебной, учебно-методической и специальной литературы, её конспектирование, подготовку к занятиям семинарского типа, текущему контролю и промежуточной аттестации (зачету или (и) экзамену).

Текущий контроль успеваемости по учебной дисциплине и промежуточная аттестация осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования: программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры и Положением о балльно-рейтинговой системе учета и оценки достижений обучающихся.

Наличие в Университете электронной информационно-образовательной среды, а также электронных образовательных ресурсов позволяет осваивать курс инвалидам и лицам с ОВЗ.

10.2. Особенности освоения учебной дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья.

Особенности освоения учебной дисциплины инвалидами и лицами с ОВЗ определены в Положении об организации обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, утвержденном приказом ректора от «04» сентября 2017 года № 81-5.

Обучение инвалидов и лиц с ОВЗ может осуществляться индивидуально, а также с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

Выбор методов и средств обучения, образовательных технологий и учебно-методического обеспечения реализации образовательной программы осуществляется Университетом самостоятельно, исходя из необходимости достижения обучающимися планируемых результатов освоения образовательной программы, а также с учетом индивидуальных возможностей обучающихся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ.

Форма проведения промежуточной аттестации для студентов-инвалидов и лиц с ОВЗ устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости инвалидам и лицам с ОВЗ предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

В группах, в состав которых входят студенты с ОВЗ, с целью реализации индивидуального подхода, а также принципа индивидуализации и дифференциации, рекомендуется использовать технологию нелинейной конструкции учебных занятий, предусматривающую одновременное сочетание фронтальных, групповых и индивидуальных форм работы с различными категориями студентов, в т.ч. имеющих ОВЗ.

В случае наличия обучающихся с нарушением функций опорно-двигательного аппарата, зрения и слуха, они обеспечиваются необходимым оборудованием, имеющимся в Университете, а также предоставляемым в рамках Соглашения с РУМЦ РГСУ от 12 января 2022г. №42-03/22.

11. Методические рекомендации преподавателю по организации учебного процесса по дисциплине

11.1. Преподавание учебной дисциплины осуществляется в соответствии с Федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования, с учетом компетентностного подхода к обучению студентов.

При изучении дисциплины рекомендуется использовать следующий набор средств и способов обучения:

- рекомендуемую основную и дополнительную литературу;
- задания для подготовки к занятиям семинарского типа (вопросы для обсуждения, кейс задания, расчетные задачи и др.);
- задания для текущего контроля успеваемости (задания для самостоятельной работы обучающихся, тестовые задания в рамках электронной системы тестирования);
- вопросы и задания для подготовки к промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины, позволяющие оценить знания, умения и уровень приобретенных компетенций.

При проведении занятий лекционного и семинарского типа, в том числе в форме вебинаров и on-line курсов необходимо строго придерживаться тематического плана дисциплины, приведенного в РПД. Необходимо уделить внимание рассмотрению вопросов и заданий, включенных в тестовые оценочные задания, при необходимости, решить аналогичные задачи с объяснением алгоритма решения.

Следует обратить внимание обучающихся на то, что для успешной подготовки к текущему контролю (выполнению ТОЗ) и промежуточной аттестации (зачету или экзамену) недостаточно прочесть рабочий учебник, размещенный в личном кабинете. Нужно изучить материалы основной и дополнительной литературы, список которой приведен в РПД, законодательные и нормативные акты, а также материалы, рекомендованные в разделе «Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины».

Текущий контроль успеваемости по учебной дисциплине и промежуточная аттестация осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования: программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры и Положением о балльно-рейтинговой системе учета и оценки достижений обучающихся. С основными принципами организации балльно-рейтинговой оценки достижений обучающихся, принятой в Университете, необходимо ознакомить на первом занятии.

11.2. Инновационные формы учебных занятий

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, развитие лидерских качеств на основе инновационных (интерактивных) занятий: групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных

моделей, преподавания дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей) и т.п.

11.3. Инновационные образовательные технологии, используемые на занятиях лекционного и семинарского типа

Вид занятия	Используемые интерактивные образовательные технологии
Занятие лекционного типа	Лекция-дискуссия с разбором конкретной ситуации на тему №1 «Управленческие решения в системе менеджмента». Сценарий проведения занятия: Постановка проблемной ситуации Постановка вопросов Дискуссия по поставленным вопросам.
	Лекция с разбором конкретных ситуаций Тема № 2: «Психология принятия управленческих решений» Сценарий проведения занятия: 1 этап: мотивация обучающихся на новую форму освоения материала. Излагается тема, план и цель лекции. Для создания предпосылки мотивации студентов приводится интересный факт, иллюстрируемый средствами мультимедиа, или задается мотивирующий вопрос. 2 этап: формулировка и изложение вопросов. В начале изучения каждого вопроса производится его визуализация на опорных слайдах презентации, а в процессе его изложения используются различные формы наглядности: натуральные, изобразительные или символические. При этом допускаются паузы в изложении для того, чтобы обучающиеся успевали законспектировать воспринятую визуальную информацию - и не механически, а осмысленно, а также, чтобы они имели возможность кратковременной разрядки по истечении пиков внимания. Повторами и более медленным темпом выделяются дидактические единицы, проводится контроль за их фиксацией. В конце изложения каждого вопроса проводится обращение к аудитории с предложением разрешить проблемную ситуацию, представленную в ходе лекции и направленную на развитие у слушателей способностей преобразования устной и письменной информации в визуальную форму и ее обратного раскодирования. 3 этап: заключение: напоминание цели занятия, основных позиций лекции с применением опорных слайдов презентации. Подведение итогов в виде фронтальной беседы и ответов на ключевые вопросы темы.
	Лекция-дискуссия с разбором конкретной ситуации на тему № 3 «Процесс принятия решения и его структура» Сценарий проведения занятия: Постановка проблемной ситуации Постановка вопросов Дискуссия по поставленным вопросам
	Лекция 4: «Аппарат управления как механизм принятия решений». Сценарий проведения: Лекция проводится в форме постановки проблемной ситуации, решение которой дает возможность иметь представление о проблеме децентрализации управленческих решений в организации. Результат: обучающиеся самостоятельно определяют экономический, информационный и социальный аспекты при определении иерархического уровня принятия решения.
Семинарские и	Обсуждение докладов слушателей при изучении темы №2 «Психология принятия управленческих решений».

практические занятия	Решение комплексных ситуативных задач (Case-study) по теме №5 «Методы разработки и обоснования решений». Сценарий проведения занятия: обучающиеся формируются в аналитические группы (4-5 групп), в рамках которых назначается старший группы, осуществляющий общее руководство командой. Преподаватель выдает исходный материал для принятия оценочного суждения. Получив материал группы (команды) приступают к решению поставленных задач. Занятие носит соревновательный характер.
	Деловая игра при изучении темы №7 «Оценка эффективности решений». Сценарий проведения занятия: Студенты формируются в аналитические группы (4-5 групп), в рамках которых назначается старший группы, осуществляющий общее руководство командой. Преподаватель выдает исходный материал. Получив материал группы (команды) приступают к решению поставленных задач. Занятие носит соревновательный характер.

12. Перечень информационных технологий

Образовательный процесс по дисциплине поддерживается средствами электронной информационно-образовательной среды Университета, которая обеспечивает:

- доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин (модулей), практик, к изданиям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочей программе, через личный кабинет студента и преподавателя;
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации и результатов освоения основной образовательной программы;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых предусмотрена с применением дистанционных образовательных технологий;
- формирование электронного портфолио обучающегося, в том числе сохранение работ обучающегося, рецензий и оценок на эти работы со стороны любых участников образовательного процесса;
- взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети Интернет.

Каждый обучающийся обеспечен индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе (ЭБС университета), содержащей издания учебной, учебно-методической и иной литературы по основным изучаемым дисциплинам и сформированной на основании прямых договоров с правообладателями.

Перечень программного обеспечения определяется в п.13 РПД.

Профессиональные базы данных:

1. <http://ibcm.biz/>, База данных «Библиотека подходов к управлению изменениями» портала Управление изменениями – проект Василия Демьяненко
2. https://www.cbr.ru/ec_research/, База данных «Экономические исследования» ЦБ России
3. <https://www.cfin.ru/>, База данных портала Корпоративный менеджмент:Библиотека управления
4. <http://www.consultant.ru>, Справочная правовая система «Консультант Плюс»

5. <http://www.ivr.ru/>, База данных инвестиционных проектов российских предприятий: Инвестиционные возможности России

13. Материально-техническая база

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень программного обеспечения
1.	Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа	1. Notepadqq (GNU GPL 3) 2. OnlyOffice (AGPLv3) 3. Remmina remote desktop client (free, Open Source) 4. Консультант+ (Коммерческая лицензия) 5. Mozilla Firefox (MPL 2)
2.	Компьютерные классы	1. 1С Предприятие 2. OnlyOffice (AGPLv3) 3. GIMP (GNU GPL 3) 4. Krita (GNU GPL 3) 5. Inkscape (GNU GPL 3) 6. SciLab (CeCILL) 7. Kaspersky Endpoint Security 8. Агент администрирования Kaspersky Security Center 9. Mozilla Firefox (MPL 2) 10. Apache NetBeans IDE (Apache License 2) 11. Notepadqq (GNU GPL 3) 12. VSCodium (MIT) 13. Mono Development IDE (MIT) 14. PyCharm Community Edition (Apache License 2) 15. Android Studio (Apache License 2) 16. Python (Python Software Foundation License) 17. Java (GNU GPL) 18. Node.js (MIT) 19. Git (GNU GPL 2) 20. GitHub Destkop (No Copyright) 21. UnityHub (Unity Companion License) 22. FreeCAD (LGPL-2.0-or-later) 23. Sweet Home 3D (GNU GPL 2+) 24. draw.io (Apache License 2) 25. DBever (Apache License 2) 26. PostgreSQL (License (free and open-source)) 27. MariaDB (GNU GPL) 28. PSPP (GNU GPL 3) 29. Wireshark (GNU GPL 2+) 30. Imunes (Creative Commons Attribution 4.0 International Public License) 31. VirtualBox (GNU GPL 2) 32. Apache (Apache License 2) 33. Консультант+ (Коммерческая лицензия) 34. OBS (GNU GPL)
3.	Учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа,	1. 1С Предприятие 2. OnlyOffice (AGPLv3) 3. GIMP (GNU GPL 3)

	курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также самостоятельной работы обучающихся	4. Krita (GNU GPL 3) 5. Inkscape (GNU GPL 3) 6. SciLab (CeCILL) 7. Kaspersky Endpoint Security 8. Агент администрирования Kaspersky Security Center 9. Mozilla Firefox (MPL 2) 10. Apache NetBeans IDE (Apache License 2) 11. Notepadqq (GNU GPL 3) 12. VSCodium (MIT) 13. Mono Development IDE (MIT) 14. PyCharm Community Edition (Apache License 2) 15. Android Studio (Apache License 2) 16. Python (Python Software Foundation License) 17. Java (GNU GPL) 18. Node.js (MIT) 19. Git (GNU GPL 2) 20. GitHub Desktop (No Copyright) 21. UnityHub (Unity Companion License) 22. FreeCAD (LGPL-2.0-or-later) 23. Sweet Home 3D (GNU GPL 2+) 24. draw.io (Apache License 2) 25. DBEaver (Apache License 2) 26. PostgreSQL (License (free and open-source)) 27. MariaDB (GNU GPL) 28. PSPP (GNU GPL 3) 29. Wireshark (GNU GPL 2+) 30. Imunes (Creative Commons Attribution 4.0 International Public License) 31. VirtualBox (GNU GPL 2) 32. Apache (Apache License 2) 33. Консультант+ (Коммерческая лицензия) 34. OBS (GNU GPL)
4.	Помещение для самостоятельной работы / библиотека, читальный зал	1. 1С Предприятие 2. OnlyOffice (AGPLv3) 3. GIMP (GNU GPL 3) 4. Krita (GNU GPL 3) 5. Inkscape (GNU GPL 3) 6. SciLab (CeCILL) 7. Kaspersky Endpoint Security 8. Агент администрирования Kaspersky Security Center 9. Mozilla Firefox (MPL 2) 10. Apache NetBeans IDE (Apache License 2) 11. Notepadqq (GNU GPL 3) 12. VSCodium (MIT) 13. Mono Development IDE (MIT) 14. PyCharm Community Edition (Apache License 2) 15. Android Studio (Apache License 2) 16. Python (Python Software Foundation License) 17. Java (GNU GPL)

		18. Node.js (MIT) 19. Git (GNU GPL 2) 20. GitHub Desktop (No Copyright) 21. UnityHub (Unity Companion License) 22. FreeCAD (LGPL-2.0-or-later) 23. Sweet Home 3D (GNU GPL 2+) 24. draw.io (Apache License 2) 25. DBeaver (Apache License 2) 26. PostgreSQL (License (free and open-source)) 27. MariaDB (GNU GPL) 28. PSPP (GNU GPL 3) 29. Wireshark (GNU GPL 2+) 30. Imunes (Creative Commons Attribution 4.0 International Public License) 31. VirtualBox (GNU GPL 2) 32. Apache (Apache License 2) 33. Консультант+ (Коммерческая лицензия) 34. OBS (GNU GPL)
--	--	---



**Оценочные средства по дисциплине
Методы принятия управленческих решений**

Направление подготовки:
43.03.02 «Туризм»

Направленность (профиль) программы:
Технология и организация туристских услуг

Уровень высшего образования:
бакалавриат

СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения учебной дисциплины.
2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания.
3. Типовые контрольные задания или иные материалы.
4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по учебной дисциплине.

1. Перечень компетенций, формируемых в процессе освоения учебной дисциплины.

1.1. Планируемые результаты освоения образовательной программы:

Коды компетенций	Содержание компетенций
ПК-1	- Способен организовать работу исполнителей, принимать решения в организации туристской деятельности
УК-2	- Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
УК-9	- Способен принимать обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности
ПК-2	- Способен рассчитывать и анализировать затраты деятельности предприятия туристской индустрии, туристского продукта в соответствии с требованиями потребителя и (или) туриста, обосновывая эффективные управленческие решения

1.2. Взаимосвязь планируемых результатов обучения по дисциплине с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Коды компетенций ОПОП	Индикаторы	Знать	Уметь	Владеть
ПК-2	ПК-2.1. Вырабатывает управленческие решения на базе анализа деятельности предприятия туристской индустрии и предпочтений потребителя и обосновывает их эффективность	- методы разработки и реализации управленческих решений на основе анализа внутренней и внешней среды предприятий туристской индустрии, в том числе способы выявления предпочтений потребителей туристского продукта;	- самостоятельно анализировать ситуацию применительно к изменяющимся внешним условиям и конкретным проблемам туристской организации, применять различные алгоритмы принятия решений для повышения конкурентного преимущества туристской организации на основе учета предпочтений потребителей туристского продукта;	- навыками системного анализа с определением зон конкурентного преимущества организации, функционирующей в туристской индустрии.

УК-9	УК-9.1. Понимает базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике	- базовые принципы функционирования экономики и экономического развития, цели и формы участия государства в экономике;	- принимать решения с учетом базовых принципов функционирования экономики и экономического развития;	- навыками исследования многофакторного воздействия внешнего окружения на организацию;
	УК-9.2. Обосновывает принятие экономических решений, использует методы экономического планирования для достижения поставленных целей	- методы экономического планирования для достижения поставленных целей;	- планировать производственную и управленческую деятельность в соответствии с поставленными целями;	- навыками тактического и оперативного планирования в соответствии с поставленными целями;
	УК-9.3. Принимает обоснованные экономические решения в различных областях жизнедеятельности	- методы принятия экономически обоснованных решений; - основные методы принятия управленческих решений в функциональных сферах деятельности организаций;	- принимать экономически обоснованные решения в функциональных сферах деятельности организаций;	- навыками принятия экономических решений в различных областях жизнедеятельности.
УК-2	УК-2.1. Формулирует в рамках поставленной цели совокупность задач, обеспечивающих ее достижение	- принципы формирования совокупности задач в рамках поставленной цели, обеспечивающих ее достижение;	- формулировать в рамках поставленной цели совокупность задач, обеспечивающих ее достижение;	- навыками формирования совокупности задач в рамках поставленной цели, обеспечивающих ее достижение;
	УК-2.2. Выбирает оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения	- действующие правовые нормы в рамках своей компетенции; - методы выбора оптимальных способов решения задач, учитывая имеющиеся	- выбирать оптимальный способ решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения;	- навыками выбора оптимальных способов решения задач, учитывая действующие правовые нормы и имеющиеся условия, ресурсы и ограничения;

		условия, ресурсы и ограничения;		
	УК-2.3. Владеет методиками разработки задач в рамках поставленной цели	- методики разработки задач в рамках поставленной цели;	- использовать методики разработки задач в рамках поставленной цели;	- навыками разработки задач в рамках поставленной цели.
ПК-1	ПК-1.1. Определяет цели и задачи деятельности туристской организации, перспективы ее развития в соответствии с учетом политики государства и тенденций рынка	- инструментарий и технологии разработки, принятия и реализации оптимальных управленческих решений в деятельности туристской организации с учетом политики государства и тенденций рынка;	- определять цели и задачи деятельности туристской организации, выбирать из альтернативных вариантов оптимальные управленческие решения с учетом факторов внешней и внутренней среды, в том числе политики государства, особенностей развития отрасли и тенденций социально-экономического развития;	- навыками ситуационного анализа, обоснования оптимальных организационно-управленческих решений в деятельности туристской организации.

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций, описание шкал оценивания

2.1. Текущий контроль успеваемости по учебной дисциплине и промежуточная аттестация осуществляются в соответствии с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования: программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры и Положением о балльно-рейтинговой системе учета и оценки достижений обучающихся.

2.2. В соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе учета и оценки достижений обучающихся степень освоения компетенций оценивается по 100-балльной шкале, которая переводится в традиционную четырехбалльную систему.

2.3. В ходе текущего контроля успеваемости при ответах на семинарских и практических занятиях, промежуточной аттестации в форме экзамена (зачет с оценкой) обучающиеся оцениваются по четырехбалльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»

- оценка «отлично» выставляется обучающимся, показавшим всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивших основную и дополнительную литературу, рекомендованную программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется студентам, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

- оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющим предусмотренные в программе задания, усвоившим основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется студентам, продемонстрировавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

- оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, показавшим знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справившимся с выполнением заданий, предусмотренных программой, ориентирующимся в основной литературе, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

- оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающимся, имеющим пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится студентам, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании вуза без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

2.4. В ходе промежуточной аттестации в форме зачёта обучающиеся оцениваются «зачтено» или «не зачтено»:

- оценка «зачтено» выставляется обучающимся, показавшим знания основного учебно-программного материала, справившимся с выполнением заданий, предусмотренных программой, ориентирующимся в основной и дополнительной литературе, рекомендованной программой.

- оценка «не зачтено» выставляется обучающимся, имеющим пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившим принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий.

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения по учебной дисциплине.

3.1. Примерные варианты тестовых оценочных заданий (ТОЗ) для контрольного рубежа в рамках текущего контроля

Тестовое задание	Оцениваемые индикаторы
S: Какой метод позволяет снизить уровень риска: -: лимитирование риска	ПК-1.1; ПК-2.1; УК-9.1; УК-9.2;

-: создание резервных фондов +: диверсификация риска -: страхование риска S: Понятие «риск» при принятии управленческих решений подразумевает: -: невозможность прогнозировать результаты решения -: опасность принятия неоптимального решения -: отсутствие необходимой исходной информации +: вероятность потери ресурсов или неполучения доходов J: Управленческое решение – это инструмент _____ субъекта на объект +: воздействия S: По организации управленческие решения делятся на: -: консультативные -: совместные +: индивидуальные +: групповые -: парламентские -: стратегические S: Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что: -: каждое решение имеет реальную стоимость +: для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив -: оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности -: необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации -: для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами S: Лица, наделенные правом принятия решений – ... решения +: субъекты -: объекты -: исполнители -: эксперты S: Рациональные решения основаны на использовании: -: интуиции менеджера -: пожеланий собственников организации +: управленческих технологий и методов выбора альтернативы -: показателей прибыльности предприятия	УК-9.3; УК-2.1; УК-2.3; УК-2.2
---	--

S: К инвестиционным рискам не относится:

- : производственный риск
- +: инфляционный риск
- : инновационный риск
- : кредитный риск

S: Социальная сущность управленческого решения состоит в том, что:

- : каждое решение имеет реальную стоимость
- : для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
- +: оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
- : необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
- : для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

S: Интуитивное решение – это решение, принимаемое на основе:

- : группового обсуждения проблемы
- +: собственного ощущения того, что выбор правилен
- : тщательного анализа ситуации с применением математических алгоритмов
- : показателей прибыльности предприятия

S: Технологическая сущность управленческого решения состоит в том, что:

- : каждое решение имеет реальную стоимость
- : для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
- : оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
- : необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
- +: для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

S: Типичный случай применения метода мозгового штурма – решение:

- +: нового, малоизученного вопроса
- : проблемы, имеющей периодический характер проявления
- : ежедневных текущих проблем
- : вопросов стратегического развития организации

S: Правовая сущность управленческого решения состоит в том, что:

- : каждое решение имеет реальную стоимость

-: для эффективной работы необходимо сформировать трудоспособный коллектив
 -: оно ориентируется на создание комфортной «среды обитания» личности
 +: необходимо соблюдение законодательных актов при его разработке и реализации
 -: для реализации решения персонал нужно обеспечить средствами и ресурсами

S: Каково содержание решения в общем виде?

+ : любой результат мыслительной деятельности человека
 -: действия руководителя в рамках своих функций
 -: распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
 -: продолжительная мыслительная деятельность нескольких людей

Q: Укажите соответствие между аспектами решения и элементами процесса принятия решения:

L1: информационный элемент процесса принятия решения
 L2: психологический элемент процесса принятия решения
 L3: организационный элемент процесса принятия решения
 L4: юридический элемент процесса принятия решения
 R1: анализ преобладающих сведений о ситуации
 R2: логические мыслительные операции
 R3: выбор методов разработки решения
 R4: нормативно-правовое обеспечение решения

3.2. Вопросы для подготовки к промежуточной аттестации (к зачету/экзамену)

1. Сущность и роль решений в процессе управления.
2. Особенности управленческого решения.
3. Многоаспектность понятие «управленческое решение».
4. Классификация управленческих решений.
5. Понятие и факторы качества управленческих решений.
6. Психологические феномены принятия решений.
7. Феномены управленческих решений, описанные Планкеттом и Хейлом.
8. Феномен «Групповое мышление» (автор Янис).
9. Индивидуальные качества менеджера.
10. Стили руководства в процессе принятия решения.
11. Модель Врума-Йеттона.
12. Процесс принятия решения и его структура.
13. Описание процесса принятия управленческого решения.
14. Особенности японской модели принятия решений.
15. Аппарат управления в процессе принятия управленческих решений.
16. Методы моделирования и оптимизации решений.
17. Экспертные методы принятия решений.
18. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
19. Управленческие решения и ответственность.
20. Риски при разработке управленческих решений.
21. Методы управления рисками.

22. Оценка эффективности решений.

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания результатов обучения по учебной дисциплине.

Процедура оценивания результатов обучения по учебной дисциплине осуществляется на основе балльно-рейтинговой системы, в соответствии с Положением о балльно-рейтинговой системе оценки достижений обучающихся, а также Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся, утвержденными приказом ректора.

4.1 Первый этап: Проведение текущего контроля успеваемости по дисциплине

Проведение текущего контроля успеваемости по дисциплине осуществляется в ходе контактной работы с преподавателем в рамках аудиторных занятий и в ходе самостоятельной работы студента.

Текущий контроль в ходе контактной работы осуществляется по следующим видам:

1) Вид контроля: проверка сформированности компетенций в ходе самостоятельной работы обучающихся; текущий опрос, проводимый во время аудиторных (семинарских/практических/лабораторных) занятий; оценивание подготовленных докладов, сообщений, презентаций, домашних заданий.

Порядок проведения: в ходе подготовки к занятиям оценивается выполнение задания, рекомендованного к самостоятельной работе обучающихся, путем выборочной проверки.

Фиксируются результаты работы студентов в ходе проведения семинарских и практических занятий (активность, полнота ответов, способность поддерживать дискуссию, профессиональный язык и др.).

В ходе отдельных занятий обеспечивается проведение письменных опросов по тематике прошедших занятий. В ходе выполнения заданий обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать развернутые ответы на поставленные в задании открытые вопросы и ответить на вопросы закрытого типа в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала.

Задания по подготовке докладов, сообщений, презентаций, домашних заданий выдаются заранее при подготовке к семинарским и практическим занятиям; подготовленные работы оцениваются с фиксацией в журнале учета посещаемости и успеваемости обучающихся.

2) Вид контроля: Контроль с использованием тестовых оценочных заданий по итогам освоения модулей дисциплины (Рубежный контроль (РК)).

Порядок проведения: До начала проведения процедуры преподавателем подготавливаются необходимые оценочные материалы для оценки знаний, умений, навыков.

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующих сформированность компетенций, осуществляется с помощью тестовых оценочных заданий (ТОЗ).

ТОЗ включают в себя три группы заданий.

Задания А (тесты закрытой формы) – задания с выбором правильного ответа. Эти задания представляются в трех вариантах:

- задания, которые имеют один правильный и остальные неправильные (задания с выбором одного правильного ответа);

- задания с выбором нескольких правильных ответов.

Задания В (тесты открытой формы) – задания без готового ответа. Эти задания также представляются в трех вариантах:

- задания в открытой форме, когда испытуемому во время тестирования ответ необходимо вписать самому, в отведенном для этого месте;
- задания, где элементам одного множества требуется поставить в соответствие элементы другого множества (задания на установление соответствия);
- задания на установление правильной последовательности вычислений, действий, операций, терминов в определениях понятий (задания на установление правильной последовательности).

Задания С – кейс-задания или практические задачи. Эти задания представлены в двух вариантах (также возможно их сочетание):

- расчетные задания содержат краткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа заданий существует определенное количество (или один) правильных ответов. Задания предназначены для оценки умения студента использовать в конкретной ситуации формулы, закономерности, технологии в определенной области знаний;
- логико-аналитические задания, которые представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки логики мышления, умения анализировать представленные ситуации и направлены на формирование навыков профессиональной деятельности (в профессиональной области). Такие задания предполагают формулирование подвопросов, которые предусматривают выбор из нескольких вариантов ответов (по типу заданий А и В). Общее количество подвопросов к каждому такому заданию равно пяти.

Внеаудиторная контактная работа преподавателя с обучающимся осуществляется в ходе выполнения рейтинговой работы и контроля со стороны преподавателя за самостоятельной работой студента. Текущий контроль в ходе самостоятельной работы осуществляется в следующем виде:

3) Вид контроля: Подготовка курсовой (рейтинговой) работы (при наличии в учебном плане).

Контролируемые компетенции: ПК-1, УК-2, УК-9, ПК-2

Технология проведения: За каждым обучающимся, принимающим участие в процедуре преподавателем закрепляется тема курсовой (рейтинговой) работы. После получения задания и в процессе его подготовки обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать развернутое раскрытие темы, выполнить расчетное или иное задание.

4.2 Второй этап: Проведение промежуточной аттестации по учебной дисциплине.

В соответствии с базовым учебным планом по учебной дисциплине предусмотрена подготовка и сдача экзамена или (и) зачета.

Порядок проведения промежуточной аттестации регламентируется Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации, утвержденным приказом ректора Университета.