

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова  
Высшая школа современных социальных наук (факультет)

Утверждаю  
Директор

ВШССН (факультета)

МГУ имени М.В.Ломоносова

академик Г.В.Осипов

\_\_\_\_\_ 20\_ г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### **«Разработка управленческих решений»**

для бакалавров по направлению подготовки:

38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) подготовки: «Общий»

Форма обучения: очная

Программа одобрена на заседании Ученого совета ВШССН  
2020 года, протокол № 6

Москва, 2022

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования для реализуемых основных профессиональных образовательных программ высшего образования по направлению подготовки (специальности) 38.03.02. «Менеджмент» для бакалавров.

ФГОС высшего образования утвержден приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. №7.

Год (годы) приема на обучение \_\_\_\_\_

**1. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО:** относится к дисциплинам вариативной части, профессиональный блок. Данная дисциплина утверждена учебным планом в 5 семестре

**2. Входные требования для освоения дисциплины (модуля), предварительные условия (если есть):**

**Входные требования для освоения дисциплины (модуля) включают в себя освоение следующих дисциплин:**

- «*Основы менеджмента*»

-«*Корпоративная социальная ответственность*»

-«*Управление операциями*»

**3. Результаты обучения по дисциплине (модулю):**

<b>Формируемая компетенция</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине</b>
ОК-3: способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	Знать: ключевые понятия и проблемы, которые обсуждаются в экономической группе дисциплин; Уметь: видеть экономический аспект в любой решаемой управленческой задаче; Владеть: навыками самостоятельного определения аспектов экономического анализа в решаемых задачах;
ОПК-2: способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Знать: социальную ответственности менеджеров и знание подходов к ее реализации на практике; Уметь: видеть социальную значимость принимаемых и не принимаемых управленцами решений; Владеть: навыками самостоятельного и ответственного выбора и реализации метода принятия решений в конкретных управленческих ситуациях;
ОПК-3: способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	Знать: варианты организационных структур и критерии их оценки для выбора оптимальной структуры для конкретной организации в конкретный момент времени; Уметь: реализовывать основные функции менеджмента опорой на применение методов принятия решений; Владеть: навыками анализа стратегии управления человеческими ресурсами организации и разработки мер по ее совершенствованию;
ОПК-6: владением методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций	Знать: специфику управления производством и логистикой; Уметь: принимать решения относительно операционной деятельности организации; Владеть: навыками самостоятельного определения проблем в операционной деятельности и выбора методов их разрешений;

<p>ПК-2: владением различными способами разрешения конфликтных ситуаций при проектировании межличностных, групповых и организационных коммуникаций на основе современных технологий управления персоналом, в том числе в межкультурной среде</p>	<p>Знать: особенности проблем, связанных с принятием решений в межкультурной среде;  Уметь: принимать решения в конфликтных ситуациях, способствуя снижению напряженности при коммуникации сторон;  Владеть: различными способами разрешения конфликтных ситуаций, в том числе в сфере управления персоналом;</p>
<p>ПК-7: владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p>Знать: принципы разработки и реализации бизнес-планов, предполагающие взаимодействие большого количества исполнителей и ЛПР;  Уметь: координировать деятельность представителей разных функциональных областей;  Владеть: навыками самостоятельного определения инструментария реализации управленческих решений;</p>
<p>ПК-9: способностью оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли</p>	<p>Знать: элементы макроэкономической среды;  Уметь: выявлять, оценивать и прогнозировать риски, применяя методы их коллективного обсуждения и разработки мер по их предотвращению;  Владеть: навыками самостоятельного выдвижения предложений в сфере маркетинговой деятельности организации;</p>
<p>ПК-10: владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии</p>	<p>Знать: методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;  Уметь: разрабатывать и перепроверять модели взаимодействия экономических, финансовых и</p>

управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	организационных факторов при разработке управленческих решений; Владеть: навыками независимой перепроверки выдвинутых гипотез и моделей и представления результатов для обсуждения их на стадии коллективного принятия решений;
ПК-15: умением проводить анализ рыночных и специфических рисков для принятия управленческих решений, в том числе при принятии решений об инвестировании и финансировании	Знать: особенности финансово-инвестиционной деятельности бизнес-организаций; Уметь: анализировать риски, связанные с инвестиционной деятельностью; Владеть: навыками определения критериев оценки альтернатив при участии в принятии управленческих решений в высоко-рисковых сферах;

**4. Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108ч., из которых 54 часа, отведенных на контактную работу обучающихся с преподавателем, 54 часов составляет самостоятельная работа обучающихся.**

**5. Формат обучения: очно.**

**6. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и виды учебных занятий**

Наименование разделов и тем дисциплины (модуля),  Форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	Номинальные трудозатраты обучающегося		Всего академических часов	Форма текущего контроля успеваемости*	
	Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем)  Виды контактной работы, академические часы				Самостоятельная работа обучающегося, академические часы
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа			

Тема 1. Понятие государственного решения, его структура. Основные виды государственных решений.	2	2	6	10	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 2. Технология управленческого решения. Процесс разработки управленческого решения.	2	2	6	10	Устный опрос, обсуждение докладов, эссе
Тема 3. Алгоритм диагностики проблемы как важнейшая часть разработки стратегических решений.	2	2	6	10	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 4. Современные управленческие технологии в контексте реализации государственной политики.	2	2	6	10	Устный опрос, обсуждение докладов, контрольная работа
Тема 5. Технологии применения управленческих решений с целью исправления экономического положения в государстве.	4	2	6	12	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 6. Генерация стратегических идей. Трансформация государственных инициатив.	4	4	6	14	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 7. Человек цифровой. Психология современных управленцев в политической сфере.	4	4	6	14	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 8. Создание преимущества за счёт применения новых управленческих технологий.	4	4	6	114	Устный опрос, обсуждение докладов
Тема 9. Реализация и оценка эффективности управленческого решения.	4	4	6	14	Устный опрос, обсуждение докладов

Промежуточная аттестация (зачет(ы) и (или) экзамен(ы))					
<b>Итого</b>	28	26	54	<b>108</b>	—

### Содержание разделов дисциплины

<p>Тема 1. Понятие государственного решения, его структура. Основные виды государственных решений.</p>	<p>Во всех сферах общества, на всех уровнях управления гос. решение представляет собой основной вид деятельности руководителя. Процесс выработки, принятия, организации исполнения и реализации такого решения отражает содержание и сущность социального управления и рассматривается в науке как специализированная деятельность, призванная упорядочить отношения между людьми и социальными институтами. Это механизм наделения субъектов управления полномочиями направлять процесс совместной деятельности людей на решение общих социальных проблем.</p> <p>Возникновение и развитие процесса принятия управленческих решений является следствием осознанного наделения наиболее подготовленной части общества полномочиями руководства общественными делами и связан с потребностью в лучшей организации жизни общества.</p> <p>Управленческие решения имеют для социума такое же значение, как и технологические изобретения, направленные на освоение человеком объектов природы. Они, наряду с государством, законодательством, рынком, представляют собой способ организации общественной жизни.</p> <p>Управленческое решение как социальный институт характеризуется устойчивым комплексом правил и норм, регулирующих ролевые отношения между людьми, выполняющими роли руководителей и исполнителей, начальников и подчиненных в различных сферах человеческой деятельности.</p>
<p>Тема 2. Технология управленческого решения. Процесс разработки управленческого решения.</p>	<p>В системе подготовки и реализации управленческих решений общеизвестна эффективность применения управленческих технологий. В связи с этим определим их содержание и сущность.</p> <p>Термин «технология» (от греч. <i>techné</i> – искусство, мастерство, умение и <i>logos</i> – учение) заимствован наукой из производственной сферы как практическое применение и пользование комплекса методов.</p> <p>Управленческая технология представляет собой вид социальных технологий.</p> <p>Социальная технология – способ организации и упорядочения целесообразной практической деятельности, совокупность приемов, направленных на определение или изменение состояния социальных объектов, достижение поставленной цели, что важно в процессе подготовки и реализации управленческих решений.</p> <p>Управленческая технология понимается в науке как организационный способ решения общественных проблем.</p> <p>Технологию управления Г.В. Атаманчук определяет, как совокупность формальных и (или) неформальных последовательно и (или) параллельно применяемых приемов управленческой деятельности; это искусство, мастерство и умение, набор средств и методов осуществления целенаправленного управляющего воздействия.</p>

	<p>Сущность управленческих технологий проявляется в системном соединении научного знания, возможностей и элементов управленческой деятельности, управленческих потребностей и интересов общества, целей и функций государственного управления. Основное назначение технологии управления – установление в процессе управления рациональной схемы взаимодействия линейных и функциональных органов, структурных подразделений и других звеньев.</p>
<p>Тема 3. Алгоритм диагностики проблемы как важнейшая часть разработки стратегических решений.</p>	<p>После принятия управленческого решения наступает следующая стадия управленческого цикла – организация его исполнения. Анализ научных и ведомственных источников по проблемам принятия управленческих решений говорит о том, что в последнее десятилетие XX в. и в начале XXI в. стадии выработки решения в теории и практике управления стало уделяться большее внимание, чем стадии его реализации, в связи с чем просматривается тенденция о значительном количестве решений, которые не реализуются полностью или частично из-за плохой организации их исполнения.</p> <p>Действительно, принятие решения по какой-то проблеме вовсе не означает ее решение, а лишь создание соответствующих предпосылок для этого процесса. Проблема будет устранена только тогда, когда будет реализовано разработанное с этой целью решение.</p> <p>Организовать исполнение решения – серьезная задача управления. Если на стадии подготовки и принятия решения руководитель работает с мыслительными образами предметов и явлений, то в процессе организации исполнения он сталкивается с реальной ситуацией, которая чаще всего отличается от идеальной. Кроме того, решения общеорганизационного характера, принимаемые на вышестоящем уровне и ориентированные на подчиненные объекты, расположенные в различных регионах, вообще могут не учитывать конкретных условий, сложившихся в ряде регионов, что значительно усложняет исполнение этих решений.</p> <p>Часто реализация того или иного решения связана с привлечением к этому процессу большого количества исполнителей, представляющих не только разные подразделения, но и разные ведомства, что требует координации усилий всех структур и соответствующего взаимодействия между ними.</p> <p>Как известно, принятые решения затрагивают интересы отдельных лиц, организаций, слоев населения и т. д., что вызывает их сопротивление, если эти интересы ущемляются. Это сопротивление может носить как скрытый пассивный, так и открытый активный характер. Как в том, так и в другом случае от руководителя требуются значительные усилия для преодоления этого сопротивления.</p>
<p>Тема 4. Современные управленческие технологии в контексте реализации государственной политики.</p>	<p>Программно-целевая технология имеет своей целью составление программы, разбитой на этапы, с указанием конкретных исполнителей, выделяемых ресурсов, сроков осуществления этих этапов и т. д. Данная технология рассчитана на активную роль руководителя, организующего исполнение решения. Другой ее особенностью является прогнозный, предупреждающий, а не реактивный характер. В случае необходимости руководитель может внести нужные коррективы при осуществлении спланированных работ, перераспределить ресурсы, изменить промежуточные сроки и т. д.</p>



	<p>Необходимо отметить, что единого подхода к составу и последовательности осуществляемых этапов в теории и практике организации исполнения управленческих решений не существует. Большая часть конкретных операций, процедур, этапов указывается в качестве необходимых многими учеными, и в силу этого нет никакой необходимости сравнивать между собой предполагаемые алгоритмы. Это такие этапы, как:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– уяснение управленческого решения;</li> <li>– детализация решения;</li> <li>– разработка плана организационных мероприятий;</li> <li>– подбор исполнителей;</li> <li>– доведение решения до исполнителей и их инструктаж;</li> <li>– обучение исполнителей;</li> <li>– ресурсное обеспечение решения;</li> <li>– оперативное руководство деятельностью исполнителей;</li> <li>– контроль за исполнением решения;</li> <li>– подведение итогов;</li> <li>– отчет об исполнении решения.</li> </ul> <p>Приведенный алгоритм реализуется в полном объеме при исполнении решений вышестоящих органов, содержащих, как правило, достаточно сложные задачи управления, зачастую комплексного характера. Следует подчеркнуть, что при исполнении и более простых решений целесообразно следовать этому алгоритму.</p>
<p>Тема 5. Технологии применения управленческих решений с целью исправления экономического положения в государстве.</p>	<p>При делегировании полномочий возникает особая ситуация. Руководителю недостаточно иметь желание делегировать какие-то свои полномочия подчиненному. Нужно еще согласие последнего принять их. Если подчиненный не согласится это сделать, то передача полномочий не произойдет. Конечно, на практике могут иметь место случаи, когда руководители передают свои полномочия подчиненным, не спрашивая их желания или же не принимая во внимание их нежелание осуществлять дополнительно еще какие-то обязанности. Эти случаи свидетельствуют о не разработанном механизме передачи полномочий и прежде всего его правовой основы.</p> <p>Таким образом, передаче полномочий должно предшествовать не только желание руководителя передать их, но и согласие подчиненного принять их. Далее принимающий дополнительные полномочия берет на себя обязательства, но не ответственность перед организацией. Такая ответственность по-прежнему сохраняется за руководителем, который в силу этого должен осуществлять контроль за действиями этого подчиненного. Последний несет ответственность за качественное выполнение дополнительных полномочий только перед руководителем. Делегирование полномочий предполагает также необходимость передачи соответствующих ресурсов для их выполнения в полном объеме.</p> <p>Несмотря на очевидную пользу от делегирования полномочий для руководителей, их подчиненных и организаций в целом широкого распространения эта форма взаимодействия на практике не получила. Это связано зачастую с нежеланием руководителей передавать свои полномочия, а также с нежеланием подчиненных их принимать. Причины же этого нежелания и у одной и у другой стороны разные. Рассмотрим их подробно.</p>

	<p>Многие руководители стремятся не выпускать из своих рук ни одного рычага управления. Передача же некоторых своих полномочий подчиненным представляет собой, с их точки зрения, ничто иное, как ослабление своего должностного статуса.</p> <p>Еще одна причина не передавать свои полномочия подчиненным связана с мнением руководителей, что лучше них никто их работу не выполнит. Действительно, руководители, которые привыкли сами выполнять многие трудовые операции, достигли в этом совершенства и, естественно, что любой подчиненный, для которого это все в новинку, не сможет так же хорошо их выполнить. Однако, если придерживаться такого мнения и дальше, то ситуацию не удастся «переломить» никогда: руководитель все важнейшие операции будет выполнять сам, а подчиненные – лишь вспомогательные, второстепенные.</p>
<p>Тема 6. Генерация стратегических идей. Трансформация государственных инициатив.</p>	<p>Генерация стратегических идей. Сегодня одно из важнейших направлений предпринимателя, ведь основным фактором успеха становится способность генерировать, разрабатывать и реализовывать новые оригинальные идеи, как в области новых товаров, так и сфере организации бизнес-процессов. Для обозначения данной способности часто используют термин «Креативность» предпринимателя представляет собой совокупность творческих способностей, навыки создания необычных идей, отклоняться от традиционных схем мышления, быстро решать проблемные ситуации.</p> <p>Сегодня в мировой экономике на первый план выходит тип предпринимателей, сумевших с нуля создать успешные транснациональные корпорации за счет реализации оригинальной предпринимательской идеи. Ключевая роль в современной мировой экономической системе принадлежит не классическому типу капиталиста-промышленника, получающего доход с финансового или промышленного капитала в традиционных отраслях, а тип предпринимателя-новатора, первооткрывателя новой потребности, технологии, товара, отрасли производства.</p>
<p>Тема 7. Человек цифровой. Психология современных управленцев в политической сфере.</p>	<p>Психология управления представляет собой сравнительно молодую и достаточно быстро развивающуюся отрасль прикладной психологии. Она возникла в начале XX в. почти одновременно с появлением профессии менеджера и с самого начала была ориентирована на описание конкретных управленческих процессов, явлений и решение практических задач управленческой деятельности. Социальный заказ индустриального общества того времени выражался в вопросах: «Как лучше построить систему управления в организации?»; «Какими качествами необходимо обладать менеджеру для повышения его эффективности в управленческой деятельности?»; «Как сделать управление коллективами наиболее эффективным?». Эти и другие вопросы побуждали исследователей к анализу стилей руководства, всестороннему исследованию социально-психологических характеристик руководителей, особенностей функционирования служебных коллективов и других аспектов управленческой деятельности и внутриорганизационного функционирования. Многочисленные разработки этих проблем привели к появлению множества прикладных теоретических построений, подходов и описаний различных управленческих процессов. Накопленный в</p>

	<p>настоящее время значительный объем фактического, статистического и экспериментального материалов, позволяет делать достаточно аргументированные выводы в отношении условий и эффективности осуществления управленческих процессов и разрабатывать конкретные рекомендации для специалистов в области менеджмента, руководителей, а также сотрудников кадровых аппаратов</p>
<p>Тема 8. Создание преимущества за счёт применения новых управленческих технологий.</p>	<p>Проходит анализ рынка и изучение конкурентных преимуществ компаний и их анализ. Например, если все, что можно представить на рынке, — это продукт, аналогичный тому, что предлагают конкуренты, то единственным конкурентным преимуществом может стать цена. На таком рынке, который называется рынком покупателей, предложение превышает спрос, и, как результат, цены будут постоянно ползти вниз. Эта ситуация типична для многих представителей креативного сектора, которые не достигают коммерческого успеха. Абсолютно другой ситуация будет на рынке продавцов, где спрос превышает предложение. Тут цены будут расти, а монополия станет самым лучшим положением, которого можно добиться в отношении покупателей. Построение прибыльной стратегии позволит вам из ценовой конкуренции сделать сдвиг в сторону монопольной позиции.</p>
<p>Тема 9. Реализация и оценка эффективности управленческого решения.</p>	<p>Принятие управленческих решений представляет собой основной инструмент управляющего воздействия, ведь именно в разработке решений, их принятии, реализации и контроле заключается деятельность всего аппарата управления.</p> <p>Оценка эффективности принятия управленческих решений играет важную роль в деятельности всего предприятия в целом. Она необходима для дальнейшей работы организации, поскольку, если принятое решение окажется неэффективным, то и работа всех подразделений будет также неэффективна. Поэтому на этапе принятия управленческого решения необходимо проделать большую исследовательскую работу по разработке наилучшего варианта решения, чтобы в дальнейшем избежать плохой, некачественной и неэффективной работы.</p>

### Планы семинарских занятий:

#### Семинар 1:

Цель семинарского занятия:

- Ознакомиться с понятием государственного решения, его структурой и основными видами.

Задачи семинарского занятия:

1. Понять сущность государственного решения и его роль в управлении социальными проблемами.
2. Изучить структуру государственного решения.
3. Ознакомиться с основными видами государственных решений.
4. Рассмотреть процесс выработки, принятия, организации исполнения и реализации государственных решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Какое значение имеют государственные решения для социума?
2. Какие виды государственных решений вы можете назвать?

3. Какие этапы включает процесс выработки и принятия государственного решения?
4. Как организуется исполнение и реализация государственного решения?

#### Семинар 2:

Цель семинарского занятия:

- Изучить технологию управленческого решения и процесс его разработки.

Задачи семинарского занятия:

1. Определить содержание и сущность управленческой технологии.
2. Рассмотреть роль управленческой технологии в подготовке и реализации управленческих решений.
3. Ознакомиться с определением технологии управления и ее основными характеристиками.
4. Изучить системное соединение научного знания, возможностей и элементов управленческой деятельности в технологии управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой управленческая технология и какова ее роль в решении общественных проблем?
2. Какие основные характеристики определены для технологии управления?
3. Какие методы и средства можно использовать при применении управленческой технологии?
4. Какое основное назначение имеет технология управления?

Таким образом, первое семинарское занятие будет посвящено понятию государственного решения, его структуре и основным видам, а второе семинарское занятие будет посвящено технологии управленческого решения и процессу его разработки.

#### Семинарское занятие 3:

Тема: Алгоритм диагностики проблемы как важнейшая часть разработки стратегических решений.

Цель семинарского занятия:

- Познакомить участников с понятием и значимостью диагностики проблемы в процессе разработки стратегических решений.

Задачи семинарского занятия:

1. Определить суть алгоритма диагностики проблемы.
2. Рассмотреть этапы разработки стратегических решений.
3. Изучить методы и инструменты диагностики проблем.
4. Обсудить примеры успешной диагностики проблемы и ее решения.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое диагностика проблемы и как она влияет на разработку стратегических решений?
2. Какие этапы включает процесс разработки стратегических решений?
3. Какие методы и инструменты можно использовать для диагностики проблемы?
4. Можете ли вы привести примеры успешной диагностики проблемы и ее решения?

#### Семинарское занятие 4:

Тема: Современные управленческие технологии в контексте реализации государственной политики.

Цель семинарского занятия:

- Ознакомить участников с современными управленческими технологиями и их ролью в реализации государственной политики.

Задачи семинарского занятия:

1. Изучить программно-целевую технологию и ее особенности.
2. Рассмотреть необходимость активной роли руководителя в организации исполнения решения.
3. Изучить этапы и процедуры организации исполнения управленческих решений.
4. Обсудить примеры применения современных управленческих технологий в реализации государственной политики.

Вопросы для обсуждения:

1. Что представляет собой программно-целевая технология и какова ее роль в реализации управленческих решений?
2. Почему активная роль руководителя в организации исполнения решения является важной?
3. Какие этапы и процедуры включает организация исполнения управленческих решений?
4. Можете ли вы привести примеры успешного применения современных управленческих технологий в реализации государственной политики?

Семинар 5:

Цель семинарского занятия: Изучить особенности и проблемы делегирования полномочий в организации.

Задачи семинарского занятия:

1. Разобрать механизм передачи полномочий и его правовую основу.
2. Изучить ответственность руководителя и подчиненного при делегировании полномочий.
3. Выявить причины нежелания руководителей и подчиненных передавать и принимать полномочия.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие основные этапы включает механизм передачи полномочий?
2. Какие различия между ответственностью руководителя и подчиненного при делегировании полномочий?
3. Какие могут быть причины нежелания руководителей передавать свои полномочия?
4. Какие могут быть причины нежелания подчиненных принять полномочия от руководителя?

Семинар 6:

Цель семинарского занятия: Изучить процесс генерации стратегических идей предпринимателем.

Задачи семинарского занятия:

1. Определить понятие креативности в контексте предпринимательства.
2. Рассмотреть роль генерации стратегических идей в успехе предпринимателя.
3. Изучить навыки создания необычных идей и отклонения от традиционных схем мышления.
4. Понять значение предпринимательской идеи в создании успешных транснациональных корпораций.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое креативность в предпринимательстве и какие важные способности она включает?

2. Какую роль играет генерация стратегических идей в успехе предпринимателя?
3. Каковы навыки создания необычных идей и как они помогают предпринимателю быстро решать проблемные ситуации?
4. Почему тип предпринимателя-новатора считается ключевым в современной мировой экономической системе? Что отличает его от классического типа капиталиста-промышленника?

Семинар 7: План для первого семинарского занятия на тему "Человек цифровой. Психология современных управленцев в политической сфере":

Цель семинарского занятия:

- Познакомить студентов с психологией управления в политической сфере.
- Рассмотреть основные аспекты работы управленцев в политической сфере и их психологические особенности.

Задачи семинарского занятия:

1. Определить основные концепции и теории психологии управления в политической сфере.
2. Изучить стили руководства и их применение в политической сфере.
3. Рассмотреть вопросы эффективного управления коллективами в политической сфере.
4. Проанализировать социально-психологические характеристики руководителей в политической сфере.
5. Обсудить внутриорганизационное функционирование и особенности управленческой деятельности в политической сфере.

Вопросы для обсуждения:

1. Какие теории и концепции психологии управления применимы в политической сфере?
2. Какие стили руководства эффективны в политической сфере и почему?
3. Какие особенности управления коллективами существуют в политической сфере?
4. Какие социально-психологические характеристики должен обладать управленец в политической сфере?
5. Какие могут быть проблемы и вызовы внутриорганизационного функционирования в политической сфере?

Семинар 8: План для второго семинарского занятия на тему "Создание преимущества за счёт применения новых управленческих технологий":

Цель семинарского занятия:

- Рассмотреть роль новых управленческих технологий в создании конкурентных преимуществ компаний.

Задачи семинарского занятия:

1. Изучить анализ рынка и конкурентных преимуществ компаний.
2. Рассмотреть влияние новых управленческих технологий на конкурентоспособность компаний.
3. Проанализировать ситуацию на рынке покупателей и продавцов.
4. Разобраться в стратегиях позиционирования на рынке и их связи с управленческими технологиями.
5. Обсудить возможности построения прибыльной стратегии через применение новых управленческих технологий.

Вопросы для обсуждения:

1. Какой анализ рынка и конкурентных преимуществ компаний является наиболее важным в современном бизнесе?
2. Какие новые управленческие технологии могут повысить конкурентоспособность компаний?
3. В чем заключается разница между рынком покупателей и рынком продавцов, и как это влияет на стратегии управления компанией?
4. Какие стратегии позиционирования на рынке помогут достичь конкурентных преимуществ?
5. Как применение новых управленческих технологий может помочь в построении прибыльной стратегии и достижении монопольной позиции на рынке?

#### Семинар 9:

Цель семинарского занятия:

- Ознакомить слушателей с основными принципами реализации управленческих решений и оценки их эффективности.

Задачи семинарского занятия:

1. Разъяснить понятие управленческого решения и его роль в управлении организацией.
2. Изучить основные этапы и процедуры принятия управленческого решения.
3. Рассмотреть методы и критерии оценки эффективности управленческого решения.
4. Обсудить практические примеры и ситуации, связанные с реализацией и оценкой эффективности управленческих решений.
5. Провести групповое обсуждение и анализ случаев из практики для закрепления теоретических знаний.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое управленческое решение и какова его роль в деятельности организации?
2. Какие этапы и процедуры входят в процесс принятия управленческого решения?
3. Какие методы и критерии могут использоваться для оценки эффективности управленческого решения?
4. Какие трудности и проблемы могут возникнуть при реализации управленческого решения и его оценке?
5. Как в реальной практике можно применить полученные знания о реализации и оценке эффективности управленческих решений?

Кроме того, на семинаре можно предложить участникам выполнить практическое задание, связанное с разработкой управленческого решения и его оценкой. Также рекомендуется организовать обратную связь и обсуждение после выполнения практического задания, чтобы участники могли обменяться опытом и поделиться своими выводами и рекомендациями.

#### **7. Фонд оценочных средств для оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю)**

РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)		Виды оценочных средств	ШКАЛА И КРИТЕРИИ ОЦЕНИВАНИЯ РЕЗУЛЬТАТА ОБУЧЕНИЯ по дисциплине (модулю)	
			незачет	зачет
Знать	ключевые понятия и проблемы, которые обсуждаются в	Рефераты 1-2 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано	Сделан 2 и более рефератов, написано

экономической группе дисциплин;(ОК-3)		менее 1 задания, материал не усвоен	более 3 заданий, материал усвоен полностью
социальную ответственности менеджеров и знание подходов к ее реализации на практике; (ОПК-2)	Рефераты 3-4 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
варианты организационных структур и критерии их оценки для выбора оптимальной структуры для конкретной организации в конкретный момент времени;(ОПК-3)	Рефераты 5-6 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
специфику управления производством и логистикой;(ОПК-6)	Рефераты 7-8 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
особенности проблем, связанных с принятием решений в межкультурной среде; (ПК-2)	Рефераты 9-10 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
принципы разработки и реализации бизнес-планов, предполагающие взаимодействие большого количества исполнителей и ЛПР; (ПК-7)	Рефераты 11-12 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью



Уметь	элементы макроэкономической среды; (ПК-9)	Рефераты 13-14 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	методы количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений;(ПК-10)	Рефераты 15-16 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	особенности финансово-инвестиционной деятельности бизнес-организаций;(ПК-15)	Рефераты 17-18 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	видеть экономический аспект в любой решаемой управленческой задаче; (ОК-3)	Рефераты 19-20 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	видеть социальную значимость принимаемых и не принимаемых управленцами решений; (ОПК-2)	Рефераты 21-22 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	реализовывать основные функции менеджмента опорой на применение методов принятия решений;(ОПК-3)	Рефераты 23-24 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания,	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал

		материал не усвоен	усвоен полностью
принимать решения относительно операционной деятельности организации; (ОПК-6)	Задание 1 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
принимать решения в конфликтных ситуациях, способствуя снижению напряженности при коммуникации сторон; (ПК-2)	Задание 1 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
координировать деятельность представителей разных функциональных областей; (ПК-7)	Задание 2 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
выявлять, оценивать и прогнозировать риски, применяя методы их коллективного обсуждения и разработки мер по их предотвращению;(ПК-9)	Задание 2 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
разрабатывать и перепроверять модели взаимодействия экономических, финансовых и организационных факторов при разработке управленческих решений;(ПК_10)	Задание 3 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
анализировать риски, связанные с	Задание 3 Подготовка материала для устного вопроса	Сделано менее 1 реферата,	Сделан 2 и более рефератов, написано

Владеть	инвестиционной деятельностью; (ПК-15)	Работа на занятии	написано менее 1 задания, материал не усвоен	более 3 заданий, материал усвоен полностью
	навыками самостоятельного определения аспектов экономического анализа в решаемых задачах; (ОК-3)	Задание 4 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	навыками самостоятельного и ответственного выбора и реализации метода принятия решений в конкретных управленческих ситуациях; (ОПК-2)	Задание 4 Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	навыками анализа стратегии управления человеческими ресурсами организации и разработки мер по ее совершенствованию; (ОПК-3)	Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	навыками самостоятельного определения проблем в операционной деятельности и выбора методов их разрешений; (ОПК-6)	Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
	различными способами разрешения конфликтных ситуаций, в том числе в сфере управления персоналом; (ПК-2)	Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью

навыками самостоятельного определения инструментария реализации управленческих решений; (ПК-7)	Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
навыками самостоятельного выдвижения предложений в сфере маркетинговой деятельности организации;(ПК-9)	Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
навыками независимой перепроверки выдвинутых гипотез и моделей и представления результатов для обсуждения их на стадии коллективного принятия решений;(ПК-10)	Подготовка к тесту Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью
навыками определения критериев оценки альтернатив при участии в принятии управленческих решений в высоко-рисковых сферах;(ПК-15)	Подготовка к тесту Подготовка материала для устного вопроса Работа на занятии	Сделано менее 1 реферата, написано менее 1 задания, материал не усвоен	Сделан 2 и более рефератов, написано более 3 заданий, материал усвоен полностью

**Темы рефератов по дисциплине «Разработка управленческих решений»:**

1. Стандарт благополучия.
2. Доверие в обществе.
3. Спрос и предложение.
4. Стратегия.
5. Бизнес-цель.
6. Управление и предпринимательство.
7. Цифровизация бизнеса.
8. Три ветви власти.
9. Технология управления.
10. Анализ структуры бизнеса.
11. Бизнес в основе мировой экономики.
12. Основные преимущества в государственном управлении.

13. Влияние прогресса на формирование новых законов в экономической сфере.
14. Формирование стратегии по нескольким критериям.
15. Цифровое управление.
16. Структура государства. Органы управления.
17. Нормативные акты.
18. Система управления.
19. Система премирования.
20. Закон и управление.
21. Трудовой договор и его исполнение.
22. Формирование 3 этапов бизнеса.
23. Виды стратегического управления.
24. Стратегическое планирование.

### **Темы эссе по дисциплине «Разработка управленческих решений»:**

1. Проиллюстрируйте основные этапы создания управленческих технологий.
2. Сформулируйте основные этапы подготовки и принятия управленческого решения при использовании информационных технологий XXI в..
3. Подобрать примеры использования управленческих технологий в современном постиндустриальном обществе.
4. Анализ управленческого решения государственного органа.
5. Какую роль играют управленческие технологии в развитии государства?
6. Функции управленческих решений в современном мире.
7. Анализ управленческих технологий в РФ.
8. Сформулируйте принцип разделения управленческих решений на категории.
- 9.. Формы и методы управленческих решений. Их применений на практике. Примеры использования в государственном управлении.
10. Положительные и отрицательные стороны применения информационных технологий при разработке управленческих решений.
11. Проблемы создания и оценки эффективности антикоррупционных законопроектов

### **Список практических заданий по дисциплине**

#### **Задание 1.**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Вопросы:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

#### **Задание 2**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные

предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

**Вопросы:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

Повышенный уровень

### **Задание 3**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений. Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

**Вопросы:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

### **Задание 4**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Вопросы:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них?

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ СТУДЕНТОВ**

### **Тестовые задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Метод анализа, применяемый при изучении сложных явлений, отдельные элементы которых неизмеримы, и позволяющий провести разложение по факторам относительных и абсолютных отклонений обобщающего показателя, называется:

- а) индексным +
- б) цепных подстановок
- в) элиминирования

2. В систематическом сборе и обработке дополнительной информации и внесения необходимых корректив в прогноз отражается принцип ... организации прогнозирования:

- а) параллельности
- б) непрерывности +
- в) автоматичности

3. Процесс перебора множества факторов, влияющих на результат:

- а) факторизация решения
- б) диагностика проблемы
- в) оптимизация решения +

4. Главное, на что влияют управленческие решения:

- а) жизнь многих людей +
- б) распределение миллионов долларов
- в) дальнейшая стратегия компании

5. Риски, связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, диверсии, халатности, перенапряжения технической и технологической систем и т.п., называются:

- а) инвестиционными
- б) производственными
- в) имущественными +

6. Решения, направленные на детализацию стратегических решений на относительно коротком (среднесрочном, 1–3 года) интервале времени с точки зрения выбора способов, методов реализации стратегических решений – это ... решения:

- а) программируемые
- б) тактические +
- в) оперативные

7. Рисковые вложения капитала и экономические отношения между хозяйствующими субъектами в процессе реализации риска являются в риск-менеджменте ... управления:

- а) предметом
- б) субъектом
- в) объектом +

8. Методы, связанные с использованием графоаналитических подходов (сетевых моделей и методов, ленточных графиков, структурных схем, декомпозиции больших систем), — это методы:

- а) графические +
- б) эвристические
- в) оптимизации

9. Проведение группой компетентных специалистов измерения некоторых характеристик для подготовки принятия решения:

- а) оценка
- б) изучение
- в) экспертиза +

10. Количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей означает:

- а) планировать
- б) формализовывать комплексные проблемы +
- в) применять научный подход

11. Картотеки, микрофильмы, электронная, телефонная и другая связь — это средства:

- а) сбора, хранения и передачи информации +

- б) выдачи отображения информации
- в) копирования и размножения документов

12. Компьютеры, дисплеи, графопостроители, микрокалькуляторы — это средства:

- а) копирования и размножения документов
- б) обработки информации +
- в) выдачи отображения информации

13. Чтобы определить, насколько система приблизилась к цели и какие факторы сыграли в продвижении к цели определенную роль, применяются показатели:

- а) эффективности +
- б) энтропии
- в) качества

14. Релевантная информация позволяет:

- а) узнать тайные сведения о партнерах и конкурентах
- б) быстро отреагировать на изменение ситуации на рынке
- в) объективно рассчитать риск +

15. В максимальном использовании факторов внешней и внутренней среды объекта как системы, в приспособлении методов и параметров прогнозирования к этим факторам, заключается принцип ... организации работ по прогнозированию:

- а) адаптивности +
- б) альтернативности
- в) адекватности

16. Воздействие на объект управления, посредством которого достигается состояние устойчивости этого объекта в случае возникновения отклонения от заданных параметров, представляет собой в риск-менеджменте:

- а) стимулирование
- б) регулирование +
- в) контроль

17. Тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу, характеризуются ... решения:

- а) уравновешенные
- б) основанные на суждении
- в) осторожные +

18. Опасность валютных потерь, связанных с изменением курса одной иностранной валюты по отношению к другой, при проведении внешнеэкономических, кредитных и других валютных операций, представляют собой риски:

- а) биржевые
- б) валютные +
- в) процентные

19. Изначально определяет действия человека и влияет на принимаемые им решения его:

- а) свобода воли
- б) интересы
- в) система ценностей +



20. Система заключения срочных контрактов и сделок, учитывающая вероятностные в будущем изменения обменных валютных курсов и преследующая цель — избежать неблагоприятных последствий этих изменений, представляет собой прием:

- а) приобретения контроля над деятельностью в связанных областях
- б) хеджирования +
- в) страхования от валютных рисков

21. Подход к менеджменту, предусматривающий ориентацию управляющей подсистемы при решении любых задач на потребителя, — называется:

- а) маркетинговым +
- б) нормативным
- в) ситуационным

22. Состоянию, когда в результате деятельности фирма рискует тем, что, в худшем случае, произведет покрытие всех затрат, а в лучшем — получит прибыль намного меньше расчетного уровня, соответствует область ... риска:

- а) критического
- б) повышенного +
- в) катастрофического

23. Маркетинг, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, опытное производство, производство, подготовка объекта к функционированию, эксплуатация, техническое обслуживание и ремонт — это стадии:

- а) реализации управленческого решения
- б) оптимизации решения
- в) жизненного цикла объекта +

24. В процессе разработки решений информация необходима для:

- а) обоснования решения
- б) рационального решения проблем +
- в) вынесения суждений

25. То, что единичное важное решение почти наверняка может потребовать сотен решений менее значительных, называется:

- а) транзакционностью решений
- б) дополняемостью решений
- в) взаимозависимостью решений +

26. Помогает точнее оценить вероятность реализации выявленной тенденции изменения полезного эффекта и затрат на его получение принцип ... организации работ по прогнозированию:

- а) альтернативности
- б) адекватности +
- в) непрерывности

27. В экономической литературе ... подход иногда отождествляется с более узким понятием — «институциональный подход»:

- а) описательный +
- б) синтетический
- в) аналитический

28. Проблемы, имеющие четкую структуру, причинно-следственные связи, иначе называются:

- а) слабо структурированными проблемами
- б) нестандартными проблемами
- в) стандартными проблемами +

29. Мера разбросов (рассеивания, отклонения) фактического значения признака от его среднего значения называется:

- а) дисперсией +
- б) частотью
- в) вариацией

30. Сезонность сельскохозяйственного производства, сплав леса по рекам, геологические работы, пушной промысел:

- а) сферы принятия рискованных решений
- б) сферы применения периодических и сезонных видов управленческих решений +
- в) сельскохозяйственные отрасли народного хозяйства

### **Примерные вопросы к итоговой аттестации по дисциплине**

1. Отражение неверных управленческих решений в обыденной жизни.
2. Понятие управленческих технологий. Описание структуры.
3. Понятие управленческих решений. Их разновидности.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Виды управленческих решений в зависимости от существующих критериев.
6. Метрологические подходы подготовки и реализации управленческих решений.
7. Характеристика процесса выработки управленческого решения.
8. Описание организации исполнения управленческих решений.
9. Виды применяемых технологий в исполнении управленческих решений.
10. Суть технологии организации управленческих решений и ее алгоритм.
11. Методы принятия управленческих решений.
12. Характеристика принятия управленческих решений.
13. Технология применения на практике управленческих решений.
14. Трансформация стратегии бизнеса в 21 веке.
15. Характер управления на дистанции.
16. Характер конкурентного преимущества.
17. Самые значимые управленческие решения 20 и 21 века.
18. Генерация стратегии в эпоху потребления.
19. Цифровая действительность управления бизнесом.
20. Конкуренция, как двигатель прогресса.
21. Реализация управленческих решений в постиндустриальное время.
22. Формирование стратегии. То чем подкреплена стратегия и ее влияние на формирование государственного решения.
23. Воздействие временных рамок и ее действительности на управление.
24. Зарождение конкурентного рынка. Начало борьбы с монополиями.
25. Изменение системы управления в государстве. Реализация разделения труда.
26. Соотношение бизнес цели и стратегии государства.

### **Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы**

Самостоятельная работа обеспечивает подготовку студента к текущим аудиторным занятиям и контрольным мероприятиям. Самостоятельная работа включает: проработку конспекта лекций и учебной литературы, поиск (подбор) и обзор литературы, электронных

источников информации по индивидуально заданной проблеме курса, а также выполнение домашнего задания или домашней контрольной работы, выдаваемых на практических занятиях.

Одним из важных методов самостоятельной работы студента является работа с научной литературой. При работе с книгой необходимо подобрать литературу, научиться правильно ее читать, вести записи. Для подбора литературы в библиотеке используются алфавитный и систематический каталоги. Важно помнить, что рациональные навыки работы с книгой позволяют экономить время и повышают продуктивность. Правильный подбор учебников рекомендуется преподавателем, читающим лекционный курс. Необходимая литература может быть также указана в методических разработках по данному курсу.

Основные *приемы* можно свести к следующим:

- составить перечень книг, с которыми следует познакомиться;
- перечень должен быть систематизированным (что необходимо для семинаров, экзаменов, что пригодится для написания курсовых и дипломных работ, а что выходит за рамки официальной учебной деятельности и расширяет общую культуру);
- обязательно выписывать все выходные данные по каждой книге (при написании курсовых и дипломных работ это позволит экономить время);
- определить, какие книги (или какие главы книг) следует прочитать более внимательно, а какие – просто просмотреть;
- все прочитанные книги, учебники и статьи следует конспектировать, но это не означает, что надо конспектировать «все подряд»: можно выписывать кратко основные идеи автора и иногда приводить наиболее яркие и показательные цитаты (с указанием страниц);
- если книга – собственная, то допускается делать на полях книги краткие пометки или же в конце книги, на пустых страницах просто сделать свой «предметный указатель», где отмечаются наиболее интересные мысли и обязательно указываются страницы в тексте автора;
- следует выработать способность «воспринимать» сложные тексты; для этого лучший прием – научиться «читать медленно», когда понятно каждое прочитанное слово (а если слово незнакомое, то либо с помощью словаря, либо с помощью преподавателя обязательно его узнать);

Таким образом, чтение научного текста является частью познавательной деятельности. Ее цель – извлечение из текста необходимой информации. От того насколько осознанно читающим собственная внутренняя установка при обращении к печатному слову (найти нужные сведения, усвоить информацию полностью или частично, критически проанализировать материал и т.п.) во многом зависит эффективность осуществляемого действия.

Грамотная работа с научной литературой, предполагает соблюдение ряда правил. Прежде всего, при такой работе необходимо сознательное усвоение прочитанного, осмысление его, стремление дойти до сути, невозможен формальный, поверхностный подход, механическое заучивание, простое накопление цитат, выдержек. При работе над книгой требуется определенная последовательность.

Вначале следует ознакомиться с оглавлением, содержанием предисловия или введения. Это дает общую ориентировку, представление о структуре и вопросах, которые рассматриваются в книге. Следующий этап – чтение. Первый раз целесообразно прочитать книгу с начала до конца, чтобы получить о ней цельное представление. При повторном чтении происходит постепенное глубокое осмысление каждой главы, критического материала и позитивного изложения; выделение основных идей, системы аргументов, наиболее ярких примеров и т.д. Непременным правилом чтения должно быть выяснение незнакомых слов, терминов, выражений, неизвестных имен, названий. Важная роль принадлежит

библиографической подготовке студентов. Она включает в себя умение активно, быстро пользоваться научным аппаратом книги, справочными изданиями, каталогами, умение вести поиск необходимой информации, обрабатывать и систематизировать ее.

В рамках учебной деятельности основным для студентов является изучающее чтение – оно позволяет в работе с учебной литературой накапливать знания. Кроме того, при овладении данным видом чтения формируются основные приемы, повышающие эффективность работы с научным текстом.

Научная методика работы с литературой предусматривает также ведение записи прочитанного. Это позволяет привести в систему знания, полученные при чтении, сосредоточить внимание на главных положениях, зафиксировать, закрепить их в памяти, а при необходимости вновь обратиться к ним.

Одной из форм обучения студентов, направленных на организацию и повышение уровня их самостоятельной работы, а также на усиление контроля за этой работой является написание реферата.

Целью написания реферата является приобретение навыков самостоятельной работы с литературой с тем, чтобы на основе их анализа и обобщения студенты могли делать собственные выводы теоретического и практического характера, обосновывая их соответствующим образом.

**Реферат** более объемный вид самостоятельной работы студента, содержащий информацию, дополняющую и развивающую основную тему, изучаемую на аудиторных занятиях. Ведущее место занимают темы, представляющие профессиональный интерес, несущие элемент новизны. Реферативные материалы должны представлять письменную модель первичного документа – научной работы, монографии, статьи. Реферат может включать обзор нескольких источников и служить основой для доклада на определенную тему на семинарах, конференциях.

Регламент озвучивания реферата – 7-10 мин.

Слово "реферат" (от латинского – *referre* – докладывать, сообщать) означает сжатое изложение в устной или письменной форме содержания какого-либо вопроса или темы на основе критического обзора информации.

При подготовке реферата необходимо соблюдать следующие правила. Определить идею и задачу реферата. Следует помнить, что реферат будут читать другие. Поэтому постоянно задавайте себе вопрос, будет ли понятно написанное остальным, что интересного и нового найдут они в работе.

Ясно и четко сформулировать тему или проблему. Она не должна быть слишком общей.

Найти нужную литературу по выбранной теме. Составить перечень литературы, которая обязательно должна быть прочитана.

После предварительной подготовки следует приступить к написанию реферата. Прежде всего, составить план, выделить в нем части.

Введение, в котором раскрывается цель и задачи сообщения; здесь необходимо сформулировать социальную или политическую проблему, которая будет проанализирована в реферате, изложить своё отношение к ней, то есть мотивацию выбора; определить особенность постановки данной проблемы авторами изученной литературы; объяснить актуальность и социальную значимость выбранной темы.

Основная часть. Разделы, главы, параграфы основной части должны быть направлены на рассмотрение узловых моментов в теме реферата. Изложение содержания изученной литературы предполагает его критическое осмысление, глубокий логический анализ.

Каждый раздел основной части реферата предполагает детальное изучение отдельного вопроса темы и последовательное изложение структуры текстового материала с обязательными ссылками на первоисточник. В целом, содержание основной части должно отражать позиции отдельных авторов, сравнительную характеристику этих позиций, выделение узловых вопросов дискурса по выбранной для исследования теме.

Студент должен показать свободное владение основными понятиями и категориями авторского текста. Для лучшего изложения сущности анализируемого материала можно проиллюстрировать его таблицами, графиками, сравнением цифр, цитатами.

**Заключение.** В заключении автор реферата должен сформулировать личную позицию в отношении изученной проблемы и предложить, может быть, свои способы её решения. Целесообразно сделать общие выводы по теме реферата и ещё раз отметить её актуальность и социальную значимость.

Список использованных источников и литературы.

Начать реферат можно с изложения яркого, впечатляющего факта, который требует пояснения. Далее изложение должно идти от простого – к сложному. Не останавливайтесь на подробностях. Главное требование к реферату - максимум пользы для читателя при минимуме информации.

В зависимости от содержания и назначения в учебном процессе рефераты можно подразделить на две основные группы (типы): научно-проблемные и обзорно-информационные.

*Научно-проблемный реферат.* При написании такого реферата студент должен изучить и кратко изложить имеющиеся в литературе суждения по определенному, спорному в теории, вопросу (проблеме) по данной изучаемой теме, высказать по этому вопросу (проблеме) собственную точку зрения с соответствующим ее обоснованием.

На основе написанных рефератов возможна организация «круглого стола» студентов данной учебной группы. В таких случаях может быть поставлен доклад студента, реферат которого преподавателем признан лучшим, с последующим обсуждением проблемы всей группой студентов.

*Обзорно-информационный реферат.* Разновидностями такого реферата могут быть:

- 1) краткое изложение основных положений той или иной книги, монографии, другого издания (или их частей: разделов, глав и т.д.) как правило, только что опубликованных, содержащих материалы, относящиеся к изучаемой теме по курсу дисциплины. По рефератам, содержание которых может представлять познавательный интерес для других студентов, целесообразно заслушивать в учебных группах сообщения их авторов;
- 2) подбор и краткое изложение содержания статей по определенной проблеме (теме, вопросу), опубликованных в различных журналах за тот или иной период, либо в сборниках («научных трудах», «ученых записках» и т.д.). Такой реферат может рассматриваться и как первоначальный этап в работе по теме курсовой работы.

Темы рефератов определяются преподавателем, ведущим занятия в студенческой группе. Литература либо рекомендуется преподавателем, либо подбирается студентом самостоятельно, что является одним из элементов самостоятельной работы.

Объем реферата должен быть в пределах 15-20 страниц машинописного текста через 1,5 интервала. При оформлении реферата необходимо ориентироваться на правила, установленные для оформления курсовых работ.

Написание реферата и его защита перед преподавателем или группой предполагает, что студент должен знать правила написания и оформления реферата, а также уметь подготовить сообщение по теме своего реферата, быть готовым отвечать на вопросы преподавателя и студентов по содержанию реферата.

*Роль студента:* написание реферата имеет особенности, касающиеся: выбора литературы (основной и дополнительной); изучения информации (уяснение логики материала источника, выбор основного материала, краткое изложение, формулирование выводов); оформления реферата согласно установленной форме.

*Критерии оценки:*

- актуальность темы;
- соответствие содержания теме;
- глубина проработки материала;

- грамотность и полнота использования источников;
- соответствие оформления реферата требованиям.

Важной частью самостоятельной работы студента является написание эссе.

**Эссе** - это прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

Цель эссе состоит в развитии таких навыков, как самостоятельное творческое мышление и письменное изложение собственных мыслей. Написание эссе позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные понятия, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать опыт соответствующими примерами, аргументировать свои выводы.

Структура эссе определяется предъявляемыми к нему требованиями:

1. мысли автора эссе по проблеме излагаются в форме кратких тезисов.
2. мысль должна быть подкреплена доказательствами - поэтому за тезисом следуют аргументы.

Аргументы - это факты, явления общественной жизни, события, жизненные ситуации и жизненный опыт, научные доказательства, ссылки на мнение ученых и др. Лучше приводить два аргумента в пользу каждого тезиса: один аргумент кажется неубедительным, три аргумента могут "перегрузить" изложение, выполненное в жанре, ориентированном на краткость и образность.

Таким образом, эссе приобретает кольцевую структуру (количество тезисов и аргументов зависит от темы, избранного плана, логики развития мысли):

- вступление
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- тезис, аргументы
- заключение.

При написании эссе важно также учитывать следующие моменты:

1. Вступление и заключение должны фокусировать внимание на проблеме (во вступлении она ставится, в заключении - резюмируется мнение автора).
2. Необходимо выделение абзацев, красных строк, установление логической связи абзацев: так достигается целостность работы.
3. Стиль изложения: эссе присущи эмоциональность, экспрессивность, художественность. Должный эффект обеспечивают короткие, простые, разнообразные по интонации предложения, умелое использование "самого современного" знака препинания - тире. Стиль отражает особенности личности.

Эссе по содержанию бывают:

- описательные,
- повествовательные,
- рефлексивные,
- критические,
- аналитические,
- литературные и др

Признаки эссе

Можно выделить некоторые общие признаки (особенности) жанра, которые обычно перечисляются в энциклопедиях и словарях:

1. *Небольшой объем.*

Каких-либо жестких границ, не существует. Объем эссе - от трех до семи страниц компьютерного текста.

2. *Конкретная тема и подчеркнута субъективная ее трактовка.*

Тема эссе всегда конкретна. Эссе не может содержать много тем или идей (мыслей). Оно отражает только один вариант, одну мысль. И развивает ее. Это ответ на один вопрос.

3. *Свободная композиция - важная особенность эссе.*

Эссе по своей природе устроено так, что не терпит никаких формальных рамок. Оно нередко строится вопреки законам логики, подчиняется произвольным ассоциациям, руководствуется принципом "Всё наоборот".

4. *Непринужденность повествования.*

Автору эссе важно установить доверительный стиль общения с читателем; чтобы быть понятным, он избегает намеренно усложненных, неясных, излишне строгих построений. Считается, что хорошее эссе может написать только тот, кто свободно владеет темой, видит ее с различных сторон и готов предъявить читателю не исчерпывающий, но многоаспектный взгляд на явление, ставшее отправной точкой его размышлений.

5. *Склонность к парадоксам.*

Эссе призвано удивить читателя (слушателя) - это, по мнению многих исследователей, его обязательное качество. Отправной точкой для размышлений, воплощенных в эссе, нередко является афористическое, яркое высказывание или парадоксальное определение, буквально сталкивающее на первый взгляд бесспорные, но взаимоисключающие друг друга утверждения, характеристики, тезисы.

6. *Внутреннее смысловое единство*

Возможно, это один из парадоксов жанра. Свободное по композиции, ориентированное на субъективность, эссе вместе с тем обладает внутренним смысловым единством, т.е. согласованностью ключевых тезисов и утверждений, внутренней гармонией аргументов и ассоциаций, непротиворечивостью тех суждений, в которых выражена личностная позиция автора.

7. *Ориентация на разговорную речь*

В то же время необходимо избегать употребления в эссе сленга, шаблонных фраз, сокращения слов, чересчур легкомысленного тона. Язык, употребляемый при написании эссе, должен восприниматься серьезно. Итак, при написании эссе важно определить (уяснить) его тему, определить желаемый объем и цели каждого параграфа.

Начните с главной идеи или яркой фразы. Задача - сразу захватить внимание читателя (слушателя). Здесь часто применяется сравнительная аллегория, когда неожиданный факт или событие связывается с основной темой.

Правила написания эссе

- Из формальных правил написания эссе можно назвать только одно - наличие заголовка.
- Внутренняя структура эссе может быть произвольной. Поскольку это малая форма письменной работы, то не требуется обязательное повторение выводов в конце, они могут быть включены в основной текст или в заголовок.
- Аргументация может предшествовать формулировке проблемы. Формулировка проблемы может совпадать с окончательным выводом.

Ошибки при написании эссе

1 Плохая проверка.

Не думайте, что можно ограничиться лишь проверкой правописания.

Перечитайте свои эссе и убедитесь в том, что там нет каких - либо двусмысленных выражений, неудачных оборотов и т. д.

2 Утомительные предисловия. Недостаточное количество деталей.

Слишком часто интересное эссе проигрывает в том, что представляет собой перечисление утверждений без иллюстрации их примерами. Для эссе характерны обычные клише: важность усердной работы и упорства, учеба на ошибках и т. д.

### 3 Многословие.

Эссе ограничены определенным количеством слов, поэтому вам необходимо разумно распорядиться этим объемом. Иногда это означает отказ от каких-то идей или подробностей, особенно, если они уже где-то упоминались или не имеют непосредственного отношения к делу. Такие вещи только отвлекают внимание читателя (слушателя) и затмевают основную тему эссе.

### 4 Длинные фразы.

Длинные фразы еще не доказывают правоту автора, а короткие предложения часто производят больший эффект. Лучше всего, когда в эссе длинные фразы чередуются с короткими. Не перегружайте эссе.

При написании эссе отбросьте слова из энциклопедий. Неправильное употребление таких слов отвлекает внимание, приуменьшает значение эссе.

## **Методические материалы для проведения процедур оценивания результатов обучения**

### **Для подготовки к контрольным работам и тестам студентов рекомендуется:**

Самостоятельно дать письменный ответ на вопрос, рассматриваемый в рамках учебной дисциплины. Содержание ответа на поставленный вопрос включает: знание теории, выделение актуальных проблем данной темы в сфере общественной жизни.

Качество письменной работы оценивается, прежде всего, по тому, насколько самостоятельно и правильно студент раскрывает содержание главных вопросов темы, использует знание рекомендованных к теме первоисточников. При изложении материала следует стремиться к тому, чтобы каждое теоретическое положение было убедительно аргументировано и всесторонне обосновано, а также подкреплено практическим материалом.

Ключевым моментов в облегчении подготовки к **контрольным работам и тестам** является активная работа студентов на занятиях (внимательное прослушивание и тщательное конспектирование лекций, активное участие в практических занятиях) и регулярное повторение материала и выполнение домашних заданий. В таком случае требуется минимальная подготовка, заключающаяся в повторении и закреплении уже освоенного материала.

### **Устный опрос (По всем разделам дисциплины).**

Преподаватель ставит студентам вопросы по содержанию изученного материала и побуждает их к ответам, выявляя, таким образом, степень его усвоения.

### **Критерии ответов студентам во время устного опроса:**

5 баллов	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, активно участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемые решения, демонстрирует способность к самостоятельной работе.
3-4 балла	Студент на каждом занятии обнаруживает знание теории, участвует в обсуждении предлагаемых вопросов, критически оценивает предлагаемый материал, иногда демонстрирует способность к самостоятельной работе.



1-2 балла	Студент демонстрирует фрагментарное знание основной теории. На занятиях ведет себя пассивно.
0 баллов	Студент не участвует в работе.

## **КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

### **Критерии оценки презентации доклада (сообщения): Презентация доклада (сообщения) на семинаре**

9-10 баллов	Студент активно занимался подготовкой презентации, в том числе с использованием современной экономической литературы, глубоко погружен в тему и может ответить на любой вопрос относительно ее содержания. Сама презентация логически построена, орфографически и стилистически грамотная, содержит интересные данные и вызывает у присутствующих живой интерес. Выступающему задают дополнительные уточняющие вопросы.
7-8 баллов	Студент занимался подготовкой презентации, владеет темой и может ответить на большинство вопросов относительно ее содержания. Однако материал проанализирован недостаточно глубоко. Сама презентация логически построена, содержит орфографические и стилистические ошибки и вызывает у присутствующих интерес.
5-6 баллов	Студент слабо занимался подготовкой презентации, плохо разбирается в теме и не может ответить на вопросы относительно ее содержания. Сама презентация логически плохо построена, содержит орфографические и стилистические ошибки, не вызывает у присутствующих интереса.
менее 5 баллов	Студент не подготовил презентацию или она не отвечает критериям качества

### **Критерии оценки подготовленного эссе:**

9-10 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал глубокое погружение в тему, сформулировал и обосновал собственную точку зрения на проблемы. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно, содержит разнообразные примеры из практики/теории, подтверждающие выводы.
7-8 баллов	Эссе написано в соответствии со структурой, при написании использованы разнообразные источники. Студент показал недостаточно глубокое погружение в тему, в формулировке собственной точки зрения присутствуют отдельные недостатки. Эссе логически выстроено, стилистически грамотно.
5-6 баллов	Присутствует нарушение структуры эссе. Студент демонстрирует поверхностное знание и понимание темы; не сформулировал собственную точку зрения. Эссе содержит стилистические и орфографические ошибки
менее 5 баллов	Эссе не раскрывает содержание проблемы и/или является плагиатом.

### **Критерии оценки подготовленного реферата:**

11-15 баллов	Реферат логически выстроен и содержание излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, отсутствуют орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
6-10 баллов	В реферате не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует отдельную специализированную лексику, ссылается на необходимые источники, соответствующие поставленной цели, однако присутствуют отдельные незначительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют обоснованные выводы.
1-5 баллов	В реферате полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них, использует отдельную специализированную лексику, допускает отдельные, но значительные орфографические, пунктуационные, стилистические, фактические ошибки. Текст реферата самостоятельный, не вторичный, присутствуют недостаточно обоснованные выводы.
менее 1 балла	Реферат содержит бессистемно представленный текст. Студент не ориентируется в источниках, не использует специализированную лексику, допускает большое количество значительных орфографических, пунктуационных, стилистических, фактических ошибок. Текст реферата несамостоятельный, вторичный, отсутствуют выводы.

#### **Критерии выполнения разбора кейса:**

11-15 баллов	Ответ логически выстроен и излагается на хорошем русском языке. Студент свободно владеет понятийным аппаратом дисциплины, ссылается на необходимые источники, свободно ориентируется в проблеме, аргументирует свою позицию, подкрепляет дополнительной информацией, демонстрирует свою эрудицию, тем самым дает исчерпывающие ответы на все вопросы, а также правильно решает задачу
6-10 баллов	В ответе не прослеживается явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент не в полной мере может аргументировать и обосновать свою позицию, использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы на вопросы, поставленные в кейсе.
1-5 баллов	В ответе полностью отсутствует явная логика, он излагается на приемлемом русском языке. Студент владеет лишь основными источниками и литературой, ориентируется в некоторых из них,

	использует при ответе отдельную специализированную лексику, дает удовлетворительные ответы.
менее 1 балла	Ответ излагается бессистемно, речь несвязанная. Студент не ориентируется в них, при ответе не использует специализированную лексику, дает неудовлетворительные ответы

### **Круглый стол**

Концепция круглого стола: на обсуждения приглашаются специалисты (преподаватели, занимающиеся данной проблематикой, специалисты исследовательских центров и т.д.), внутри группы студентов выбирается модератор, который будет организовывать дискуссию.

Остальные студенты становятся участниками круглого стола. Начинается круглый стол с выступления преподавателя и приглашенных участников, затем сообщения делают участники семинара (мини-выступления по 5-7 мин.). Участники излагают собственную точку зрения на современные проблемы, возникающие в сфере делового общения, аргументируют свою позицию, задают вопросы коллегам, коллективно обсуждают пути решения данных проблем. Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии выступлений студентов во время проведения «Круглого стола»:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к круглому столу дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, демонстрирует знание иностранных и отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание только отечественных работ по проблематике круглого стола, свободно владеет базовыми знаниями по теме, способен самостоятельно формулировать проблемы, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры
1-2 балла	Выставляется студенту, если он неуверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Развернутая беседа**

Концепция развернутой беседы: предполагает подготовку всех студентов по каждому вопросу плана, занятия с единым для всех перечнем рекомендуемой обязательной и дополнительной литературы; выступления студентов (по их желанию или по вызову преподавателя) и их обсуждение; вступление и заключение преподавателя.

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

#### **Критерии оценки участия студента в развернутой беседе:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, подобрал статистический материал, подтверждающий его позицию, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры из практики разрешения проблем в разных странах, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал;
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Дискуссия**

Ожидаемые результаты: умение аргументировать и обосновывать позицию, умение представлять результаты своего анализа на публике, умение работать в группе, умение грамотно ставить вопросы, делать оценку ответам коллег.

### **Критерии оценки участия студента в дискуссии**

5 баллов	Выставляется студенту, если он использовал при подготовке к дискуссии дополнительную рекомендованную и/или самостоятельно найденную литературу, собрал разнообразные примеры, подтверждающих позицию, демонстрирует знание российской и зарубежной практики по решению обозначенных проблем, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры; грамотно аргументирует свою позицию;
3-4 балла	Выставляется студенту, если он демонстрирует знание отечественных работ по проблематике дискуссии, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал, приводит адекватные примеры;
1-2 балла	Выставляется студенту, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, логически выстраивает и презентует материал, приводит примеры;
0 баллов	Выставляется студенту, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### **Деловая игра**

Ожидаемые результаты: научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и умения, которые потребуются для успешной реализации делового общения.

#### **Критерии оценки участия студента в деловой игре**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры продемонстрировал навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения. Проявил гибкость и креативность мышления, способность критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения, которые требуются для успешной реализации делового общения, не смог критически осмыслить собственное поведение и поведение коллег в процессе игры.

### **«Мозговой штурм»**

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов обсуждать спорные/ дискуссионные вопросы; повысить мотивацию неактивных студентов; сформировать банк идей для последующей работы, обсуждения

#### **Критерии оценки участия студента в «мозговом штурме»**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он активно участвовал в мозговом штурме, в проведении и оценке результатов;
0 баллов	Выставляется студенту, если он не проявил активности в проведении и оценке результатов мозгового штурма.

### **Ролевая игра**

Ожидаемый (е) результат (ы): научить студентов правильно определять и практически демонстрировать те навыки и характеристики, которые были приобретены ими в ходе освоения учебной дисциплины.

#### **Критерии оценки участия студента в ролевой игре**

1-2 балла	Выставляется студенту, если он в ходе игры смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы, продемонстрировал гибкость и креативность мышления, способность отобрать необходимый материал, провести сравнительный анализ предложенных концепций и достойно отстоять выбранную позицию
0 баллов	Выставляется студенту, если он в ходе игры не смог продемонстрировать навыки и умения анализировать социальные проблемы в области социологии рождаемости, не смог критически осмыслить поставленную проблему и отобрать необходимый материал.

### **Коллоквиум**

Коллоквиум представляет собой разновидность опроса студентов по пройденной проблематике, в центре которого стоят вопросы, задаваемые преподавателем. Преподаватель формулирует вопрос к одному из студентов, он дает свой ответ, затем остальные студенты имеют возможность дополнить ответ данного студента. Вопросы преподавателя могут вытекать один из другого, быть взаимосвязанными, наводящими, и т.п.

**Критерии оценки участия студента в коллоквиуме:**

5 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, хорошо логически выстраивает ответ, приводит адекватные примеры, опирается на мнения специалистов; грамотно аргументирует свою позицию.
3-4 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к коллоквиуму ознакомился со всей основной и дополнительной рекомендованной литературой, подготовился по всем вопросам плана занятия, свободно владеет базовыми знаниями по теме, хорошо логически выстраивает и презентует материал.
1-2 балла	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился только с основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он не уверенно владеет базовыми знаниями по теме, не всегда логически верно выстраивает и презентует материал.
0 баллов	Выставляется студенту, если он при подготовке к развернутой беседе ознакомился не со всей основной рекомендованной литературой, подготовился не по всем вопросам плана занятия, если он слабо владеет (или не владеет) базовыми знаниями по теме, плохо логически выстраивает и презентует материал, не самостоятелен в суждениях.

### Критерии оценки ответов на вопросы зачета:

40 баллов за вопрос	Выставляется студенту, если он обнаруживает всестороннее систематическое и глубокое знание программного материала; способен творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; - владеет понятийным аппаратом дисциплины; демонстрирует способность к анализу и сопоставлению различных подходов к решению заявленной в вопросе проблематики; подтверждает теоретические постулаты примерами из социальной практики
менее 40 баллов	Выставляется студенту, если он обнаруживает значительные пробелы в знаниях основного программного материала; допускает принципиальные ошибки в ответе на вопрос билета; демонстрирует незнание теории и практики социологии глобализации.

### Критерии оценки ответов на вопросы экзамена:

29-40 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает систематическое и глубокое знание программного материала по дисциплине, умеет свободно ориентироваться в вопросе. Ответ полный и правильный на основании изученного материала. Выдвинутые положения аргументированы и иллюстрированы примерами. Материал изложен в определенной логической последовательности, осознанно, литературным языком, с использованием современных научных терминов; ответ самостоятельный. Студент уверенно отвечает на дополнительные вопросы.
19-28 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает полное знание учебного материала, демонстрирует систематический характер знаний по дисциплине. Ответ полный и правильный, подтвержден примерами; но их обоснование не аргументировано, отсутствует собственная точка зрения. Материал изложен в определенной логической последовательности, при этом допущены 2-3 несущественные погрешности, исправленные по требованию экзаменатора. Студент испытывает незначительные трудности в ответах на дополнительные вопросы. Материал изложен осознанно, самостоятельно, с использованием современных научных терминов, литературным языком.
9-18 баллов	Ставится в том случае, когда студент обнаруживает знание основного программного материала по дисциплине, но допускает погрешности в ответе. Ответ недостаточно логически выстроен, самостоятелен. Основные понятия употреблены правильно, но обнаруживается недостаточное раскрытие теоретического материала. Выдвигаемые положения недостаточно аргументированы и не подтверждены примерами; ответ носит преимущественно описательный характер. Студент испытывает достаточные трудности в ответах на вопросы. Научная терминология используется недостаточно.
0-8 баллов	Выставляется студенту, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине. При ответе обнаружено непонимание студентом основного содержания теоретического материала или допущен ряд существенных ошибок, которые студент не может исправить при наводящих вопросах

	экзаменатора, затрудняется в ответах на вопросы. Студент подменил научное обоснование проблем рассуждением бытового плана. Ответ носит поверхностный характер; наблюдаются неточности в использовании научной терминологии.
--	---

### Обоснование балльной системы оценки

#### Балльная структура оценки

Посещение лекций – **0,5 балла за посещение 1 лекционного занятия**

Активная работа на семинарах – **5 баллов (максимальное количество баллов за работу на 1 семинарском занятии)**

Презентация доклад (сообщения) на семинаре- **10 баллов**

Подготовка эссе – **10 баллов**

Подготовка реферата – **15 баллов**

Разбор кейсов – **8 баллов**

Практическое задание – **15 баллов**

Внутрисеместровая аттестация (внутрисеместровое тестирование) – 20 баллов

Итоговое испытание (зачет/экзамен)– 40 баллов

#### Шкала перевода баллов в традиционную шкалу оценки

Трудоемкость каждой учебной дисциплины рассчитывается по формуле: **50 баллов x количество кредитов — это 100%**.

1. Кредит – это единица измерения трудоемкости учебной дисциплины. Балл – это единица оценки качества выполнения работы студентом.

В балльно-рейтинговой системе 1 кредит соответствует 50 баллам.

Для перевода баллов, набранных студентом, в проценты необходимо использовать формулу:

$$z = \frac{100\% * y}{x}, \text{ где}$$

z — сумма набранных баллов студентом (%).

x — трудоемкость каждой учебной дисциплины (балл);

y — сумма набранных баллов студентом (балл).

#### Экзамен:

- $z > 85\%$  выставляется оценка «5»;
- $65\% < z < 85\%$  выставляется оценка «4»;
- $50\% < z < 65\%$  выставляется оценка «3»;
- $20\% < z < 50\%$  выставляется оценка «2»;
- $z < 20\%$  выставляется оценка «1».

#### Зачет:

- $z > 50\%$  выставляется оценка «зачет»;
- $z < 50\%$  выставляется оценка «не зачет»;

#### 8. Ресурсное обеспечение:



**А. Основная литература.**

<b>№</b>	<b>Автор</b>	<b>Название</b>	<b>Издательство</b>	<b>Год издания</b>
1	Бекоева, Диана Дмитриевна.	Организационная психология : учеб. для студентов учреждений высш. Образования.	Юрайт	2017
2	<u>Пугачев, Василий Павлович</u>	Стратегическое управление человеческими ресурсами организации : учеб. пособие.	КНОРУС	2016
3	Латфуллин, Габдельхат Рашидович	Теория менеджмента : учеб. для студентов вузов.	СПб. [и др.] : Питер	2016
4	Василевич С.Г.	Государственное управление. Проблемы и пути повышения эффективности. Монография.	Юнити	2019
5	Шапиро С.А.	Социология управления: учебное пособие.	КНОРУС	2017
6	Бабун Р.В.	Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность (для бакалавров).	КНОРУС	2017
7	Кушлин В. И.	Государственное регулирование экономики. Учебник.	Экономика	2016
8	Шульман Е.М., Марача В.Г., Кацаурова С.Ю.	Привлечение экспертного и гражданского участия как путь совершенствования законотворческого процесса: методы и механизмы. Учебник.	ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации»	2017
9	Лейбо Ю.И.	Законодательный процесс в зарубежных странах.	МГИМО-Университет	2012

**Б. Дополнительная литература.**

№	Автор	Название	Издательство	Год издания
1	Борисов А.Ф.	Социология управления: учебник.	Academia	2018
2	Козырев Г.И.	Основы социологии и политологии: Учебник.	ИД ФОРУМ, ИНФРА-М	2016
3	Мулукаев Р.С.	История государственного управления в России.	Юнити-Дана	2015
4	Мухаев Р. Т.	Система государственного и муниципального управления.	Юнити-Дана	2015
5	Волков Ю.Е.	Социология управления: Учебно-методический комплекс для подготовки магистров	РАГС	2008
6	Саунин А.Н.	Аудит эффективности использования государственных средств	Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова (МГУ).	2015
7	Яновский В. В.	Государственное и муниципальное управление. Введение в специальность. Учебное пособие.	КНОРУС	2017

### **В. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

- <http://vshssn.msu.ru/> - Высшая школа современных социальных наук Московского государственного университета имени М.В. Ломоносова;
- <http://www.ecsocman.edu.ru> - Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент»;
- [www.re-c.ru](http://www.re-c.ru) – сайт издания «Российский экономический журнал».
- [www.vopresco.ru](http://www.vopresco.ru) – сайт журнала «Вопросы экономики».
- [www.nbmgu.ru](http://www.nbmgu.ru) – библиотека экономического факультета МГУ имени М.В. Ломоносова
- [www.government.ru](http://www.government.ru) – сайт Правительства Российской Федерации.
- <http://council.gov.ru> – сайт Совета Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.
- <http://duma.gov.ru> – сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации.
- [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – сайт Центрального Банка Российской Федерации.
- [www.minfin.ru](http://www.minfin.ru) – сайт Министерства финансов Российской Федерации.
- <https://www.pnp.ru> – сайт Парламентской газеты.
- [www.ecsocman.edu.ru](http://www.ecsocman.edu.ru) – портал по социологии, экономике и менеджменту.
- [www.socionet.ru](http://www.socionet.ru) - портал по общественным наукам

- [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики (Росстат).
- [www.worldbank.org.ru/rus/group/](http://www.worldbank.org.ru/rus/group/) - сайт Всемирного Банка.

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

Для занятий предусматривается аудитория, позволяющая организовать фронтальное взаимодействие, а также интерактивное взаимодействие в группах и между группами обучающихся, а также современные технические средства обучения (видеопроекторное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения, в зависимости от разрабатываемых проектов может понадобиться интерактивная доска и др.). Для организации самостоятельной работы имеется доступ к Интернет-ресурсам, учебникам и базам данных.

**9.Язык преподавания:** русский.

**10.Автор программы** д.э.н., профессор Кривов В.Д.