

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Борисова Виктория Валерьевна  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 26.06.2025 13:36:23  
Уникальный программный ключ:  
8d665791f4048370b679b22cf26583a2f341522e

**Негосударственное образовательное частное учреждение высшего образования**  
**«МЕЖДУНАРОДНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**  
**ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГИЧЕСКИХ ИННОВАЦИЙ»**

**УТВЕРЖАЮ:**  
**Ректор**  
**НОУ ВО «МПИ»**  
В.П. Борисова  
«13» апреля 2023 г.



## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **Методы принятия управленческих решений**

**направление подготовки**  
**38.03.02 Менеджмент**

**Профиль подготовки:**  
**Экономика и управление организацией**

**Квалификация (степень) выпускника – бакалавр**

**Форма обучения**  
*Очная, очно-заочная*

**Москва 2023 г.**

## 1. Перечень планируемых результатов изучения дисциплины, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В рамках освоения основной профессиональной образовательной программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

| Код и наименование компетенций                                                                                                                   | Индикаторы достижения компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ИОПК-1.2. Демонстрирует знания о функционировании организаций, организационных структурах и основных функциях менеджмента<br>ИОПК-1.3. Проектирует организационные структуры, планирует и организует мероприятия, распределяет и делегирует полномочия, проводит диагностику организационной культуры для решения управленческих задач |

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Учебная дисциплина Б1.О.26 «Методы принятия управленческих решений» относится к обязательной части цикла Б.1 «Дисциплины (модули)».

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составляет 3 зачетных единиц.

### Объем дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очная форма обучения

| Вид учебной работы                       | Всего часов  | Семестры     |          |
|------------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                          |              | 4            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>        | <b>72</b>    | <b>72</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                             | -            | -            | -        |
| Лекции                                   | 36           | 36           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)                | 36           | 36           | -        |
| Семинары (С)                             | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)                 | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>    | <b>36</b>    | <b>36</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                             | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)                 | -            | -            | -        |
| Расчетно-графические работы              | -            | -            | -        |
| Контрольная работа                       | 12           | 12           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям       | 12           | 12           | -        |
| Тестирование                             | 12           | 12           | -        |
| Вид промежуточной аттестации – зачет     |              |              | -        |
| <b>Общая трудоемкость час / зач. ед.</b> | <b>108/3</b> | <b>108/3</b> | <b>-</b> |

**Объём дисциплины по видам учебных занятий (в часах) – очно-заочная форма обучения**

| Вид учебной работы                       | Всего часов  | Семестры     |          |
|------------------------------------------|--------------|--------------|----------|
|                                          |              | 4            | -        |
| <b>Аудиторные занятия (всего)</b>        | <b>28</b>    | <b>28</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                             | -            | -            | -        |
| Лекции                                   | 14           | 14           | -        |
| Практические занятия (ПЗ)                | 14           | 14           | -        |
| Семинары (С)                             | -            | -            | -        |
| Лабораторные работы (ЛР)                 | -            | -            | -        |
| <b>Самостоятельная работа (всего)</b>    | <b>80</b>    | <b>80</b>    | <b>-</b> |
| В том числе:                             | -            | -            | -        |
| Курсовой проект (работа)                 | -            | -            | -        |
| Расчетно-графические работы              | -            | -            | -        |
| Контрольная работа                       | 18           | 18           | -        |
| Подготовка к практическим занятиям       | 44           | 44           | -        |
| Тестирование                             | 18           | 18           | -        |
| Вид промежуточной аттестации – зачет     |              |              | -        |
| <b>Общая трудоемкость час / зач. ед.</b> | <b>108/3</b> | <b>108/3</b> | <b>-</b> |

#### 4. Содержание дисциплины

##### 4.1. Разделы дисциплины и трудоемкость по видам учебных занятий

###### Очная форма обучения

| № п/п | Раздел/тема Дисциплины                                                                    | Общая трудоемкость | Виды учебных занятий, включая самостоятельную работу обучающихся, час |                      |                                    |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-----------------------------------------------------------------------|----------------------|------------------------------------|
|       |                                                                                           |                    | Контактная работа                                                     |                      | Самостоятельная работа обучающихся |
|       |                                                                                           | Всего              | лекции                                                                | практические занятия |                                    |
| 1.    | Раздел 1. Типология управленческих решений                                                | 12                 | 4                                                                     | 4                    | 4                                  |
| 2.    | Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения                              | 12                 | 4                                                                     | 4                    | 4                                  |
| 3.    | Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения | 12                 | 4                                                                     | 4                    | 4                                  |
| 4.    | Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения                            | 12                 | 4                                                                     | 4                    | 4                                  |

| №<br>п/п     | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                                       | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|              |                                                                                                 |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|              |                                                                                                 | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 5.           | Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения                                    | 15                    | 5                                                                        | 5                       | 5                                          |
| 6.           | Раздел 6. Анализ внешней среды организации                                                      | 15                    | 5                                                                        | 5                       | 5                                          |
| 7.           | Раздел 7. Эффективность управленческих решений                                                  | 15                    | 5                                                                        | 5                       | 5                                          |
| 8.           | Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения | 15                    | 5                                                                        | 5                       | 5                                          |
| <b>Всего</b> |                                                                                                 | <b>108</b>            | <b>36</b>                                                                | <b>36</b>               | <b>36</b>                                  |
| <b>Зачет</b> |                                                                                                 | -                     | -                                                                        | -                       | -                                          |
| <b>Итого</b> |                                                                                                 | <b>108</b>            |                                                                          |                         |                                            |

#### Очно-заочная форма обучения

| №<br>п/п | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                                 | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|----------|-------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|          |                                                                                           |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|          |                                                                                           | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 1.       | Раздел 1. Типология управленческих решений                                                | 13                    | 1                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 2.       | Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения                              | 13                    | 1                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 3.       | Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 4.       | Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения                            | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 5.       | Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения                              | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| 6.       | Раздел 6. Анализ внешней среды организации                                                | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |

| №<br>п/п     | Раздел/тема<br>Дисциплины                                                                       | Общая<br>трудоемкость | Виды учебных занятий, включая<br>самостоятельную работу обучающихся, час |                         |                                            |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------|
|              |                                                                                                 |                       | Контактная работа                                                        |                         | Самостоятель-<br>ная работа<br>обучающихся |
|              |                                                                                                 | Всего                 | лекции                                                                   | практические<br>занятия |                                            |
| 7.           | Раздел 7. Эффективность управленческих решений                                                  | 12                    | 2                                                                        | -                       | 10                                         |
| 8.           | Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения | 14                    | 2                                                                        | 2                       | 10                                         |
| <b>Всего</b> |                                                                                                 | <b>108</b>            | <b>14</b>                                                                | <b>14</b>               | <b>80</b>                                  |
| <b>Зачет</b> |                                                                                                 | -                     | -                                                                        | -                       | -                                          |
| <b>Итого</b> |                                                                                                 | <b>108</b>            |                                                                          |                         |                                            |

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

### Раздел 1. Типология управленческих решений

Цели и задачи дисциплины «Разработка управленческих решений», ее структура и связь с другими учебными дисциплинами, роль в подготовке менеджеров государственного и муниципального управления. Наука об управленческом решении, ее связь с другими науками. Этапы развития теории и практики принятия решений.

Решение как связующий процесс. Управленческие решения и функции управления. Циклический характер процесса управления и его основные стадии.

Решение и его роль в деятельности менеджера, определение понятия «решение». Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения. Необходимость глобализации мышления менеджера при разработке решений.

Основные подходы к принятию управленческого решения. Определение понятия «управленческое решение». Субъекты управленческого решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.

### Раздел 2. Условия и факторы качества управленческого решения

Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.

Стандарты качества. Характеристика основных схем управления качеством продукции. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения на производстве. Роль международных стандартов управления качеством.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Оценка качества управленческого решения.

Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

### Раздел 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения

Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Основные методы процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа. Методология системного анализа социально-экономических проблем. Основные этапы системного анализа.

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

#### **Раздел 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения**

Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, реализация, обратная связь.

Информационное обеспечение разработки управленческого решения. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации управленческого решения.

Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций. Выявление и анализ проблемной ситуации. Основные этапы диагностики проблемы.

Целевая ориентация управленческих решений. Понятие цели управленческого решения. Виды целей и основные требования к ним. Основные целевые технологии разработки управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Процессорные (организационные) технологии разработки управленческого решения. Стратегия принятия решения.

Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы.

Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы прогнозирования. Экспертные методы, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.

Задача формирования исходного множества альтернатив. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.

#### **Раздел 5. Модели разработки и выбора управленческого решения**

Цели моделирования и характеристика моделей. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей. Типы моделей

Моделирование управленческих ситуаций. Кейс-метод.

Выбор решения. Методы принятия решений. Метод проб и ошибок. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования. Особенности аналитического метода при принятии управленческого решения. Роль статистического метода. Особенности метода математического программирования. Место матричного метода. Активизирующие и эвристические методы. Теоретико-игровой метод. Методы подключения новых интеллектуальных источников.

#### **Раздел 6. Анализ внешней среды организации**

Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.

Определение внешней среды. Основные элементы внешней среды организации. Внутренне и внешнее кольцо элементов внешней среды, их особенности. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Разновидности экстремальных ситуаций. Классификация рисков при принятии решений. Основные приемы управления риском. Правила выбора приема управления риском. Сущность

и методы анализа риска.

### **Раздел 7. Эффективность управленческих решений**

Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности.

Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности. Методы оценки экономической эффективности.

### **Раздел 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения**

Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя. Виды ответственности. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность. Государственная, коллективная и личная ответственность.

Нравственно-психологическая ответственность руководителя. Критерии оценки характера руководства в организации. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины неудач при реализации решений. Понятие и этапы организации выполнения решений. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация. Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы.

### **4.3. Практические занятия / лабораторные занятия**

#### **Очная форма обучения**

|                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. Типология управленческих решений                                                      |
| Занятие 2. Условия и факторы качества управленческого решения                                    |
| Занятие 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения       |
| Занятие 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения                                  |
| Занятие 5. Модели разработки и выбора управленческого решения                                    |
| Занятие 6. Анализ внешней среды организации                                                      |
| Занятие 7. Эффективность управленческих решений                                                  |
| Занятие 8. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения |

#### **Очно-заочная форма обучения**

|                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Занятие 1. Типология управленческих решений                                                      |
| Занятие 2. Условия и факторы качества управленческого решения                                    |
| Занятие 3. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения       |
| Занятие 4. Алгоритм формирования нового управленческого решения                                  |
| Занятие 5. Модели разработки и выбора управленческого решения                                    |
| Занятие 6. Анализ внешней среды организации                                                      |
| Занятие 7. Управленческие решения и ответственность. Контроль реализации управленческого решения |

## **5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **5.1. Основная литература**

1. Карданская, Н. Л. Принятие управленческого решения : учебник / Н. Л. Карданская. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 405 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683139>

2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

### **5.2. Дополнительная литература**

1. Харитонов, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитонов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Коряжме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-261-01030-2 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414>

2. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

### **5.3. Лицензионное программное обеспечение**

1. Microsoft Windows 10 Pro
2. Microsoft Office 2007

### **5.4. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Компьютерные информационно-правовые системы «Консультант» <http://www.consultant.ru>, «Гарант» <http://www.garant.ru>.
2. Официальный интернет-портал правовой информации <http://pravo.gov.ru>.
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» <https://biblioclub.ru/index.php>
4. Научная электронная библиотека <http://www.elibrary.ru>
5. Российская национальная библиотека <http://www.nlr.ru>
6. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru>
7. Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.hse.ru>
8. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

1. Лекционная аудитория, аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
2. Аудитория для проведения практических и семинарских занятий, текущего контроля и промежуточной аттестации, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональным компьютером, плазменной панелью.
3. Аудитория для самостоятельной работы студентов, оснащенная комплектом мебели для учебного процесса, учебной доской, персональными компьютерами с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета.

## **7. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**



### **7.1. Методические рекомендации преподавателю**

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является дисциплиной, формирующей у обучающихся частично компетенцию ОПК-1. В условиях конструирования образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Подробное содержание отдельных разделов дисциплины «Методы принятия управленческих решений» рассматривается в п.5 рабочей программы.

Методика определения итогового семестрового рейтинга обучающегося по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» представлена в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Примерные варианты контрольных работ для текущего контроля и перечень вопросов к зачету по дисциплине также представлены в п 8 рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы и нормативных документов, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений», приведен в п.8 настоящей рабочей программы. Преподавателю следует ориентировать обучающихся на использование при подготовке к промежуточной аттестации оригинальной версии нормативных документов, действующих в настоящее время.

### **7.2. Методические указания обучающимся**

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций. Форма текущего контроля – активная работа на практических занятиях, подготовки контрольной работы. Формой промежуточного контроля по данной дисциплине является зачет, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» осуществляется в следующих формах:

- анализ правовой базы, регламентирующей деятельность организаций различных организационно-правовых форм;

- опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;
- решение типовых расчетных задач по темам;
- анализ и обсуждение практических ситуаций по темам.

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа решения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

#### Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной работы

Изучение основной и дополнительной литературы, а также нормативно-правовых документов по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждого раздела в соответствии с приведенными в п.5 рабочей программы рекомендациями для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений». Список основной и дополнительной литературы и обязательных к изучению нормативно-правовых документов по дисциплине приведен в п.7 настоящей рабочей программы. Следует отдавать предпочтение изучению нормативных документов по соответствующим разделам дисциплины по сравнению с их адаптированной интерпретацией в учебной литературе.

Решение задач в разрезе разделов дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является самостоятельной работой обучающегося в форме домашнего задания в случаях недостатка аудиторного времени на практических занятиях для решения всех задач, запланированных преподавателем, проводящим практические занятия по дисциплине.

#### Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» проходит в форме зачета. Примерный перечень вопросов к зачету по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» и критерии оценки ответа обучающегося на зачете для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенций приведены в составе ФОС по дисциплине в п 8 рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине независимо от результатов текущего контроля.

### **8. Фонд оценочных средств по дисциплине**

#### **8.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины. Формы контроля формирования компетенций**

| <b>Код и наименование компетенций</b>                                                                                                            | <b>Индикаторы достижения компетенции</b>                                                                                                                                                                  | <b>Форма контроля</b>                                                                                               | <b>Этапы формирования (разделы дисциплины)</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| ОПК-1. Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории | ИОПК-1.3. Проектирует организационные структуры, планирует и организует мероприятия, распределяет и делегирует полномочия, проводит диагностику организационной культуры для решения управленческих задач | Промежуточный контроль: зачет<br>Текущий контроль: опрос на практических занятиях; контрольная работа, тестирование | Разделы 1-8                                    |

## **8.2. Показатели и критерии оценивания компетенций при изучении дисциплины, описание шкал оценивания**

### **8.2.1 Критерии оценки ответа на зачете**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

#### **«зачтено»**

обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

обучающийся демонстрирует прочные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

обучающийся демонстрирует неглубокие теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает недостаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

#### **«не зачтено»**

обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить даже при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

### **8.2.2 Критерии оценки работы обучающегося на практических занятиях**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

**«5» (отлично):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

**«4» (хорошо):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

**«3» (удовлетворительно):** выполнены все практические задания, предусмотренные практическими занятиями с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**«2» (неудовлетворительно):** обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные практическими занятиями; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

### **8.2.3 Критерии оценки контрольной работы**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

**«5» (отлично):** все задания контрольной работы выполнены без ошибок в течение отведенного на работу времени; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют орфографические и пунктуационные ошибки.

**«4» (хорошо):** задания контрольной работы выполнены с незначительными замечаниями в полном объеме либо отсутствует решение одного задания; работа выполнена

самостоятельно, присутствуют собственные обобщения, заключения и выводы; отсутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«3» (удовлетворительно):** задания контрольной работы имеют значительные замечания; работа выполнена самостоятельно, присутствуют собственные обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

**«2» (неудовлетворительно):** задания в контрольной работе выполнены не полностью или неправильно; отсутствуют или сделаны неправильно выводы и обобщения; присутствуют грубые орфографические и пунктуационные ошибки.

#### **8.2.4. Критерии оценки тестирования**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных обучающимся на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставяемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

**«5» (отлично):** тестируемый демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

**«4» (хорошо):** тестируемый в целом демонстрирует системные теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

**«3» (удовлетворительно):** системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, он владеет некоторыми терминами и на вопросы теста реагирует достаточно медленно.

**«2» (неудовлетворительно):** системные теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

#### **9.2.5. Итоговое соответствие балльной шкалы оценок и уровней сформированности компетенций по дисциплине:**

| <b>Уровень сформированности компетенции</b> | <b>Оценка</b> | <b>Пояснение</b>                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Высокий                                     | «зачтено»     | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены на высоком уровне; компетенции сформированы                                 |
| Средний                                     | «зачтено»     | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены полностью; все предусмотренные программой обучения учебные задания выполнены с незначительными замечаниями; компетенции в целом сформированы             |
| Удовлетворительный                          | «зачтено»     | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине освоены частично, но пробелы не носят существенного характера; большинство предусмотренных программой обучения учебных задач выполнено, но в них имеются ошибки; |

|                      |              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------|--------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      |              | компетенции сформированы частично                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Неудовлетворительный | «не зачтено» | теоретическое содержание и практические навыки по дисциплине не освоены;<br>большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий либо не выполнено, либо содержит грубые ошибки;<br>дополнительная самостоятельная работа над материалом не приводит к какому-либо значимому повышению качества выполнения учебных заданий;<br>компетенции не сформированы |

### **8.3. Методические материалы (типовые контрольные задания), определяющие результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения**

Контрольные задания, применяемые в рамках текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине, носят универсальный характер и предусматривают возможность комплексной оценки всего набора заявленных по данной дисциплине индикаторов сформированности компетенций.

#### **8.3.1. Текущий контроль (работа на практических занятиях)**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

#### **Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

##### **Раздел 1**

1. Формы принятия управленческого решения.
2. Основные этапы подготовки, принятия и реализации управленческого решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Цель классификации решений. Принципы классификации.
5. Типология управленческих решений.

##### **Раздел 2**

1. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
2. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.
3. Личность руководителя и условия успешного управления.
4. Черты характера и темперамента.
5. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения.  
Совершенствование стиля управленческой деятельности.
6. Мотивация поведения как функция управления.

##### **Раздел 3**

1. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
2. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений.
3. Характеристика внутренней системы информации в организации.
4. Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.
5. Понятие «информационная асимметрия».
6. Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения.
7. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

##### **Раздел 4**

1. Методы выбора (оценки) альтернатив.
2. Метод сравнения.
3. Индексный метод.
4. Балансовый метод.
5. Метод цепных подстановок.
6. Метод элиминирования.
7. Графический метод.
8. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).
9. Экономико-математические методы.

10. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.
11. Методы многокритериального выбора: таблица оценок; бинарная решающая матрица; поэтапное сравнение; графоаналитический метод; метод «полигон альтернатив»; метод анализа иерархий; метод «стоимость-эффективность» и «стоимость - выгода».

#### **Раздел 5**

1. Метод сценариев и метод «дерева решений».
2. Обеспечение работ по выполнению управленческого решения, определение этапов, сроков и исполнителей.
3. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
4. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого решения.

#### **Раздел 6**

1. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
2. Деловая беседа, целевая анкета.
3. Правила составления деловой анкеты.
4. Учет интересов опрашиваемого лица.
5. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты.
6. Внешний аудит и консалтинг.
7. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.
8. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов.
9. Правила выбора консультантов.

#### **Раздел 7**

1. Понятие «супероптимальное решение».
2. Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных.
3. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений.
4. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

#### **Раздел 8**

1. Сущность и процедуры реализации решений.
2. Основные причины неудач при реализации решений.
3. Понятие и этапы организации выполнения решений.
4. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений.
5. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений.
6. Основные функции контроля и его классификация.
7. Виды контроля реализации управленческих решений.
8. Процесс контроля и его основные этапы.

### **8.3.2. Текущий контроль (тестирование)**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

#### **Примеры тестовых заданий**

1. Как правило, решениям, принимаемым в условиях риска, относятся:
  - а. оперативные решения
  - б. тактические решения
  - в. стратегические решения
2. Горизонт тактических решений:
  - а. недели, месяцы, годы
  - б. годы, десятки лет
  - в. дни, недели, декада, месяц
3. Ситуации, называемые детерминистскими:
  - а. ситуации с наличием риска
  - б. ситуации с наличием определенности
  - в. ситуации с наличием неопределенности
4. Процедура прогнозирования, позволяющая группе экспертов приходиться к согласию и являющаяся вариантом метода выработки коллективного мнения, называется:

- а. мнение жури
  - б. совокупное мнение сбытовиков
  - в. метод экспертных оценок
5. Признак, по которому классифицируются решения на экономические, социальные, организационные, технические, политические:
- а. по содержанию
  - б. по функциям управления
  - в. по сфере действия
6. Риск, приводящий к банкротству предприятия, потере инвестиций или даже личного имущества предпринимателя:
- а. допустимый
  - б. критический
  - в. катастрофический
7. Как правило, к решениям, принимаемым в условиях неопределенности, относятся:
- а. оперативные решения
  - б. тактические решения
  - в. стратегические решения
8. Процесс целеполагания начинается с этапа:
- а. определения целей и системы критериев
  - б. определение миссии
  - в. определение задач
9. Цели, которые содержат лишь описание того направления, в котором должно происходить изменение и развитие организации:
- а. оперативные
  - б. траекторные
  - в. точечные
10. Характеристика цели отражает уровень профессионализма, необходимый для ее достижения:
- а. сложность цели
  - б. специфичность цел
  - в. приемлемость цели
11. Приказ, команда руководителя являются:
- а. объектом управления
  - б. субъектом управления
  - в. управляющим воздействием
12. Общие решения от частных отличаются:
- а. широтой проблемы
  - б. причиной возникновения
  - в. условиями принятия
13. Качество управленческого решения зависит от следующего фактора:
- а. гибкость целей
  - б. квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения
  - в. устойчивости управленческой системы к возможным ошибкам
14. Оперативные решения охватывают следующую сферу действия:
- а. низовые звенья, участки, рабочие места
  - б. подразделения организации
  - в. организацию в целом
15. Показатель производительности труда можно считать параметром эффективности:
- а. да
  - б. нет
16. Диагностикой проблемы называется:
- а. классификация проблем
  - б. структуризация проблем

- в. выявление и анализ проблемной ситуации
17. Эффективность управленческого решения, связанная с достижением оргцелей за счет меньших усилий, меньшего числа работников или меньшего времени, называется:
- а. организационной эффективностью
  - б. экономической эффективностью
  - в. социальной эффективностью
18. Целевая технология, обычно не гарантирующая достижение поставленной цели компании:
- а. программно-целевая технология
  - б. инициативно-целевая технология
  - в. рекламная технология
19. Стратегия дифференциации относится к следующему типу стратегии организации:
- а. корпоративным (портфельным)
  - б. функциональным
  - в. глобальным
20. Совещание является формой реализации управленческого решения:
- а. да
  - б. нет
21. Оперативные решения можно отнести по классификации в зависимости от условий принятия решений:
- а. нет
  - б. да
22. Оперативные решения охватывают следующую сферу действия:
- а. низовые звенья, участки, рабочие места
  - б. подразделения организации
  - в. организацию в целом
23. Метод принятия решений, являющийся схематичным представлением проблемы принятия решений:
- а. платежная матрица
  - б. «дерево» решений
  - в. модель управления запасами
24. Общие решения от частных отличаются:
- а. широтой проблемы
  - б. причиной возникновения
  - в. условиями принятия
25. Качество управленческого решения зависит от следующего фактора:
- а. гибкость целей
  - б. квалификации кадров, осуществляющих разработку, принятие решений и организацию их исполнения
  - в. устойчивости управленческой системы к возможным ошибкам
- 8.3.2. Текущий контроль (контрольная работа)**  
(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

#### **Примерные вопросы для проведения контрольной работы**

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
2. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
3. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.



8. Измерение и оценка управленческих решений.
9. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
10. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
12. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
13. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
14. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
15. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.
16. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
17. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
18. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
19. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений.
20. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений.
21. Роль риска и неопределенности в процессах разработки
22. Креативные методы разработки управленческих решений.
23. Экономическое обоснование управленческих решений.
24. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений.
25. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.
26. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений.
27. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений.
28. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений.
29. Групповые управленческие решения.
30. Обеспечение экономической эффективности управленческих решений.
31. Планирование при разработке управленческих решений.
32. Системный подход и системный анализ в принятии управленческих решений.
33. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
34. Прогнозирование в принятии управленческих решений.

#### **8.3.4. Промежуточный контроль (вопросы к зачету)**

(формирование компетенции ОПК-1., индикатор ИОПК-1.3.)

##### **Примерные вопросы к зачету**

1. Роль и место управленческого решения в процессе управления. Экономическая и организационная сущность принятия управленческих решений.
2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Эволюция теории принятия управленческих решений.
4. Схема процесса разработки и реализации управленческого решения.
5. Основные подходы к принятию управленческого решения.
6. Понятие и виды управленческих решений. Признаки решения, субъекты и объекты.
7. Типология управленческих решений.
8. Классификация управленческих решений.
9. Решения в технических, биологических, социальных, управленческих системах

10. Сущность управленческих решений и формы их реализации.
11. Формы разработки управленческих решений.
12. Формы реализации управленческих решений.
13. Качество управленческих решений. Оценка уровня качества.
14. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
15. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения.
16. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
17. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество управленческого решения.
18. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.
19. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения.
20. Совершенствование стиля управленческой деятельности.
21. Мотивация поведения как функция управления.
22. Методология разработки управленческих решений. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа.
23. Понятие системного анализа. Этапы, структурная схема системного анализа проблем.
24. Моделирование процесса разработки управленческого решения, его
25. положительные и отрицательные особенности.
26. Целевая ориентация решений. Понятие цели управленческого решения.
27. Виды целей и основные требования к ним.
28. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.
29. Целевые и процессорные технологии разработки управленческих решений.
30. Инициативно-целевая технология разработки управленческих решений.
31. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
32. Регламентная технология разработки управленческих решений.
33. Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы прогнозирования.
34. Методы экспертизы в разработке управленческих решений, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов.
35. Задача формирования исходного множества альтернатив. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логико-эвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.
36. Методы выбора (оценки) альтернатив. Метод сравнения. Индексный метод. Балансовый метод. Метод цепных подстановок. Метод элиминирования. Графический метод. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Экономико-математические методы.
37. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив. Методы многокритериального выбора: таблица оценок; бинарная решающая матрица; поэтапное сравнение; графоаналитический метод; метод «полигон альтернатив»; метод анализа иерархий.
38. Модели и методы разработки и выбора управленческого решения. Характеристика основных понятий: метод и модель.
39. Активизирующие и эвристические методы в разработке управленческого решения.
40. Теоретико-игровой метод в разработке управленческого решения.
41. Методы подключения новых интеллектуальных источников в разработке управленческого решения.