

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: ректор

Дата подписания: 30.01.2026 12:55:06

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fad578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

**“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”**

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ

УТВЕРЖДАЮ

Ректор

С.С. Юров

«04» февраля 2025 г.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Б1.В.09 «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

**Для направления подготовки:**

54.03.01 Дизайн  
(уровень бакалавриата)

**Тип задач профессиональной деятельности:**

организационно-управленческий

**Направленность (профиль):**  
«Менеджмент в дизайн-бизнесе»

**Форма обучения:**

очная

Москва – 2025

Разработчик (и):

Бронникова Евгения Михайловна, к.э.н., доцент кафедры менеджмента и маркетинга

АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»;

Федоров Александр Викторович, старший преподаватель кафедры менеджмента и маркетинга АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

«20» января 2025 г.

  
(подпись)

/Е.М. Бронникова /

«20» января 2025 г.

  
(подпись)

/А.В. Федоров /

Рабочая программа разработана в соответствии с ФГОС ВО 54.03.01 Дизайн (уровень бакалавриата), утв. Приказом Министерства образования и науки РФ №1015 от 13.08.2020г.

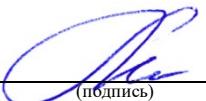
СОГЛАСОВАНО:

Декан ФУБ

  
(подпись)

/Н.Е. Козырева /

Заведующий кафедрой  
разработчика РПД

  
(подпись)

/ Е.С. Мальцева /

Протокол заседания кафедры №6 от «22» января 2025 г.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

### Цели:

- подготовить к информационно-аналитической, организационно-управленческой видам деятельности;
- изучение основ теории и методологии процессов принятия рациональных решений в ходе управленческой деятельности;
- обучение практическим навыкам принятия решений в реальных практических ситуациях в области дизайн-бизнеса.

### Задачи:

- теоретическое освоение обучающимися знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

### 2.1. Место дисциплины в учебном плане:

**Блок:** Блок 1. Дисциплины (модули).

**Часть:** Часть, формируемая участниками образовательных отношений.

**Осваивается:** 4 семестр.

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

**ПК-1** - осуществление управленческой деятельности и руководство бизнес-процессами организаций

## 4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
<b>ПК-1</b> Осуществление управленческой деятельности и руководство	<b>ПК-1.2.</b> Интерпретирует проблемы управления в процессе функционирования организаций	<b>Знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организаций <b>Умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе

бизнес-процессами организаций	организации	функционирования организации <b>Владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации
	<b>ПК-1.3.</b> Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений	<b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений <b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений

## 5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов очной формы обучения, реализуемой в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 54.03.01 Дизайн составляет: 3 зачетные единицы (108 часов).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц
<b>Аудиторные занятия</b>	72
<i>в том числе:</i>	
Лекции	36
Практические занятия	36
Лабораторные работы	-
<b>Самостоятельная работа</b>	9
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	-
<b>Промежуточная аттестация:</b>	
Вид	Экзамен – 4 семестр
Трудоемкость (час.)	27
<b>Общая трудоемкость з.е. / часов</b>	3 з.е. / 108 час.

## 6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование	Количество часов			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
1	Необходимость принятия эффективных решений	4	4	-	1
2	Классификация и структура процесса принятия решений	6	6	-	1
3	Основные проблемы в процессе принятия рациональных решений в ходе управленческой деятельности	4	4	-	1
4	Определение критериев выбора рациональных решений с учетом специфики управления	6	6	-	1
5	Выбор функций полезности в задачах, связанных с дизайн-бизнесом	4	4	-	1
6	Методы совместной фильтрации в задачах ранжирования предпочтений пользователей	6	6	-	1
7	Методы принятия решений в моделировании бизнес-процессов	6	6	-	3
Итого (часов)		36	36	-	9
<b>Форма контроля:</b>		экзамен		27	
<b>Всего по дисциплине:</b>		108 / 3 з.е.			

### СОДЕРЖАНИЕ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

#### ***Тема 1. Необходимость принятия эффективных решений***

Необходимость формализации процессов принятия решений. Причины трудностей в принятии эффективных решений. Польза точных методов принятия решений. Примеры процессов принятия решений в области дизайн-бизнеса.

#### ***Тема 2. Классификация и структура процесса принятия решений***

Принятие детерминированных и вероятностных решений. Особенности принятия решений в ситуациях с природой и людьми. Структура моделей принятия решений. Детерминированные и вероятностные решения.

#### ***Тема 3. Основные проблемы в процессе принятия рациональных решений в ходе управленческой деятельности***

Проблемы риска и неопределенности. Способы их решения. Проблемы с ограниченной рациональностью реальных людей. Возможности учета ограниченной рациональности.

**Тема 4. Определение критерии выбора рациональных решений с учетом специфики управления**

Детерминированные критерии: доминирование, критерий Вальда, критерий Сэвиджа. Вероятностные критерии – принцип Лапласа, минимизация ожидаемого значения, минимизация ожидаемых потерь.

**Тема 5. Выбор функций полезности в задачах, связанных с дизайн-бизнесом**

Объективные и субъективные критерии риска. Примеры решения задач с различными критериями риска. Вероятность и неопределенность. Основные аксиомы рационального выбора. Способы построения субъективной функции полезности и применение ее в задачах принятия решений.

**Тема 6. Методы совместной фильтрации в задачах ранжирования предпочтений пользователей**

Проблема персонализации в задачах принятия решений. Современные методы выяснения предпочтений пользователей.

**Тема 7. Методы принятия решений в моделировании бизнес-процессов**

Структура и классификация и бизнес-процессов. Типология моделирования бизнес-процессов. Реинжиниринг бизнес-процессов.

## **7. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

Курсовая работа не предусмотрена

### **8. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ:** Приложение 1.

### **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:**

#### **9.1. Рекомендуемая литература:**

1. Катаева В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 196 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=278872](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=278872)
2. Карданская Н.Л. Принятие управленческого решения: учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2015. – 407 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=446557](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=446557)
3. Балдин К. В. Управленческие решения: учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 9-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 495 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_red&id=573213](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_red&id=573213)
4. Козырев М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. – Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2018. – 158 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>
5. Самков Т.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Т.Л. Самков; Новосибирский государственный технический университет. –

- Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с.  
Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>
6. Асаул А.Н. и др. Теория и практика разработки принятия и реализации управленческих решений в предпринимательстве / А.Н. Асаул, В.П. Грахов, О.С. Коваль, Е.И. Рыбнов; под ред. А.Н. Асаула. - СПб.: АНО «ИПЭВ», 2014. – 304 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=434792](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=434792)
7. Вандолиев В.В. Алгоритм выработки, принятия и реализации управленческих решений. – М.: Лаборатория Книги, 2012. – 117с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=140848](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=140848)
8. Ершова Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента: монография / Н.А. Ершова – М.: Изд-во Ин-та МИРБИС: Перо, 2015. – 240 с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=445845](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=445845)
9. Осипенко С.А. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. – М. - Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 67с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=276156](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=276156)
10. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник для студентов вузов / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. – 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. - 383с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=117136](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=117136)
11. Харитонова И.В. Основы теории принятия управленческих решений: учебник / И.В. Харитонова. - Архангельск: САФУ, 2015. - 155с.  
Режим доступа: [https://biblioclub.ru/index.php?page=book\\_view\\_red&book\\_id=436414](https://biblioclub.ru/index.php?page=book_view_red&book_id=436414)

**9.2. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения.**

При осуществлении образовательного процесса по данной учебной дисциплине предполагается использование:

**Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:**

1. Windows 10 Pro Professional (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
2. Microsoft Office Professional Plus 2019 (Договор: Tr000391618, Лицензия: V8732726);
3. Браузер Google Chrome;
4. Браузер Yandex;
5. Adobe Reader - программа для просмотра, печати и комментирования документов в формате PDF

**9.3. Перечень современных профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1. <https://biblioclub.ru/> - университетская библиотечная система online Библиоклуб.ру
2. <http://window.edu.ru/> - единое окно доступа к образовательным ресурсам
3. <https://uisrussia.msu.ru/> - базы данных и аналитических публикаций университетской информационной системы Россия

4. <https://www.elibrary.ru/> - электронно-библиотечная система eLIBRARY.RU, крупнейшая в России электронная библиотека научных публикаций
5. <http://www.consultant.ru/> - справочная правовая система КонсультантПлюс
6. <https://gupo.me/> - справочная база энциклопедий и словарей Gufo.me
7. <https://slovaronline.com> - поисковая система по всем доступным словарям и энциклопедиям
8. [https://www.tandfonline.com/](https://www.tandfonline.com) - коллекция журналов Taylor&Francis Group включает в себя около двух тысяч журналов и более 4,5 млн. статей по различным областям знаний
9. [www.market-agency.ru](http://www.market-agency.ru) - база данных маркетингового агентства рыночных исследований и консалтинга "Маркет"
10. <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/metody-upravlencheskih-reshenij.html> - альманах «Управление производством» - энциклопедия производственного менеджера
11. <http://www.grandars.ru/> - энциклопедия экономиста
12. <http://www.md-management.ru/management/hr.html> - «MD-Менеджмент»: все об управлении

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Оборудованные учебные аудитории, в том числе с использованием видеопроектора и подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
2. Аудитории для самостоятельной работы с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
3. Компьютерный класс с подключением к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду Института.
4. Аудио и видеоаппаратура.
5. Учебно-наглядное оборудование.

### **№ 423**

Учебная аудитория для проведения учебных занятий. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

- а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная
- б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.
- в) 1 компьютер, подключенный к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

### **№ 402**

Помещение для самостоятельной работы. Аудитория оснащена оборудованием и техническими средствами обучения:

- а) учебной мебелью: столы, стулья, доска маркерная учебная
- б) стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41, экран, колонки.
- в) 11 компьютеров, подключенных к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна»

## 11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Продуктивность усвоения учебного материала во многом определяется интенсивностью и качеством самостоятельной работы студента. Самостоятельная работа предполагает формирование культуры умственного труда, самостоятельности и инициативы в поиске и приобретении знаний; закрепление знаний и навыков, полученных на всех видах учебных занятий; подготовку к предстоящим занятиям, экзаменам; выполнение контрольных работ.

Самостоятельный труд развивает такие качества, как организованность, дисциплинированность, волю, упорство в достижении поставленной цели, вырабатывает умение анализировать факты и явления, учит самостоятельному мышлению, что приводит к развитию и созданию собственного мнения, своих взглядов. Умение работать самостоятельно необходимо не только для успешного усвоения содержания учебной программы, но и для дальнейшей творческой деятельности.

Основу самостоятельной работы студента составляет работа с учебной и научной литературой. Из опыта работы с книгой (текстом) следует определенная последовательность действий, которой целесообразно придерживаться. Сначала прочитать весь текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом (не запоминать, а понять общий смысл прочитанного). Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его конспектировать.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах:

- **План** – это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

- **Конспект** – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

- **План-конспект** – это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

- **Текстуальный конспект** – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

- **Свободный конспект** – это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

- **Тематический конспект** – составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

В процессе изучения материала источника, составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым, удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию включает 2 этапа:

Первый этап – организационный;

Второй этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале.

Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам.

В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении полученных знаний, развивается речь.

При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

### ***Методические рекомендации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов по освоению дисциплины***

Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья имеют возможность изучать дисциплину по индивидуальному плану, согласованному с преподавателем и деканатом.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

При освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья по индивидуальному плану предполагаются: изучение дисциплины с использованием информационных средств; индивидуальные консультации с преподавателем (разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала), индивидуальная самостоятельная работа.

В процессе обучения студентам из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья информация предоставляется в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

*Для лиц с нарушениями зрения:*

- в печатной форме увеличенным шрифтом,
- в форме электронного документа (с возможностью увеличения шрифта).

В случае необходимости информация может быть представлена в форме аудиофайла.

*Для лиц с нарушениями слуха:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

*Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:*

- в печатной форме,
- в форме электронного документа.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Индивидуальные консультации с преподавателем проводятся по отдельному расписанию, утвержденному заведующим кафедрой (в соответствии с индивидуальным графиком занятий обучающегося).

Индивидуальная самостоятельная работа обучающихся проводится в соответствии с рабочей программой дисциплины и индивидуальным графиком занятий.

Текущий контроль по дисциплине осуществляется в соответствии с фондом оценочных средств, в формах адаптированных к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающихся.

*Приложение 1*

Автономная некоммерческая организация высшего образования  
**«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»**

Факультет управления бизнесом  
Кафедра менеджмента и маркетинга

**Фонд оценочных средств**

Текущего контроля и промежуточной аттестации  
по дисциплине (модулю)

**Б1.В.09 «МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**Для направления подготовки:**

54.03.01 Дизайн  
(уровень бакалавриата)

**Тип задач профессиональной деятельности:**  
организационно-управленческий

**Направленность (профиль):**  
«Менеджмент в дизайн-бизнесе»

**Форма обучения:**

очная

**Москва – 2025**

## ***Результаты обучения по дисциплине***

<b>Код и наименование компетенции</b>	<b>Индикаторы достижения компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
<b>ПК-1</b> Осуществление управленческой деятельности и руководство бизнес-процессами организации	<b>ПК-1.2.</b> Интерпретирует проблемы управления в процессе функционирования организации	<p><b>Знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p>
	<b>ПК-1.3.</b> Подготовка рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений	<p><b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p>

### ***Показатели оценивания результатов обучения***

<b>Шкала оценивания</b>			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
<p><b>Не знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Не умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p>	<p><b>В целом знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования</p>	<p><b>Знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования, но иногда</p>	<p><b>Знает:</b> способы и методы интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Умеет:</b> правильно интерпретировать проблемы управления в процессе функционирования организации</p> <p><b>Владеет:</b> навыком интерпретаций проблем управления в процессе функционирования организации</p>

	организации, но часто испытывает затруднения	испытывает затруднения	
<p><b>Не знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Не умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Не владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p>	<p><b>В целом знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений, но допускает грубые ошибки</p> <p><b>В целом умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений, но часто испытывает затруднения</p> <p><b>В целом владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений, но часто испытывает затруднения</p>	<p><b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений, но иногда допускает ошибки</p> <p><b>Умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений, но иногда испытывает затруднения</p> <p><b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p>	<p><b>Знает:</b> технологию подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Умеет:</b> формулировать и подготавливать рекомендации по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p> <p><b>Владеет:</b> навыком подготовки рекомендаций по совершенствованию системы коммуникаций для принятия управленческих решений</p>

### *Оценочные средства*

#### Задания для текущего контроля

##### **Пример теста:**

1. Управленческое решение – это:

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента;
- в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью;
- г) результат мыслительной деятельности человека.

2. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения?

- а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;
- б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;
- в) в случае удовлетворения потребностей организации;
- г) в случае улучшения существующей ситуации.

3. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации, – это:

- а) эффективность управленческого решения;
- б) качество управленческого решения;
- в) надежность управленческого решения;
- г) оптимальность управленческого решения.

4. Цель управленческого решения заключается в:

- а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;
- б) принятии верного управленческого решения;
- в) достижении поставленных перед организацией целей;
- г) удовлетворении потребностей сотрудников.

5. Лицо, принимающее решение (ЛПР) должно:

- а) обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) иметь высшее образование;
- в) быть хорошим психологом;
- г) быть ответственным человеком.

6. Для принятия качественного управленческого решения, оно должно быть описано:

- а) только качественными показателями;
- б) только количественными показателями;
- в) как качественными, так и количественными показателями;
- г) правильного ответа нет.

7. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

- а) опыт работы руководителя;
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация;
- в) организационная структура предприятия;
- г) наличие контролирующего параметра.

8. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?

- а) выявление истинной проблемы организации;
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации;
- в) уточнение целей организации;
- г) выявление количественных данных.

9. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом, – это:

- а) решение, основанное на суждении;
- б) интуитивное решение;
- в) рациональное решение;
- г) профессиональное решение.

10. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества
- в) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя
- г) процесс мыслительной деятельности человека

11. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- а) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- б) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества
- в) процесс мыслительной деятельности человека
- г) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы для достижения цели

12. Принятое управленческое решение влияет на:

- а) сотрудников организации
- б) организацию в целом
- в) внешнюю среду
- г) лицо, принявшее это решение

13. Лицо, принимающее решение, несет ответственность за:

- а) «непродуманные» решения
- б) «моральные» решения
- в) решения, принятые в условиях неопределенности и риска
- г) все принимаемые им решения.

14. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный, – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение
- г) профессиональное решение

15. Выбор, основанный на методах экономического анализа, – это:

- а) решение, основанное на суждении
- б) интуитивное решение
- в) рациональное решение
- г) профессиональное решение

16. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения

г) незапрограммированные решения

17. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а) осторожные решения
- б) рациональные решения
- в) запрограммированные решения
- г) незапрограммированные решения

18. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений?

- а) опыт работы руководителя
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация
- в) организационная структура предприятия
- г) наличие контролирующего параметра

19. Какова основная задача анализа управленческой ситуации?

- а) выявление истинной проблемы организации
- б) выявление факторов, влияющих на развитие (изменение) управленческой ситуации
- в) уточнение целей организации
- г) выявление количественных данных

20. Диагностика ситуации позволяет:

- а) выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь
- б) уточнить цели организации
- в) определить эффективность решения той или иной проблемы
- г) выявить количественную информацию

21. Каково преимущество использования коллективной экспертизы?

- а) разностороння оценка и аргументированность разрабатываемого управленческого решения
- б) возможность сопоставления различных точек зрения на разрабатываемое управленческое решение
- в) предоставление лицу, принимающему решение огромное количество альтернативных вариантов решений
- г) детальный анализ ситуации

22. Что служит базой для принятия управленческого решения лицом, принимающим решение?

- а) факторы внешней среды
- б) результаты экспертной оценки альтернативных вариантов решений
- в) дополнительна информация об объекте принятия решения
- г) опыт работы в области принятия решения

23. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

- а) определенности
- б) в условиях неопределенности

в) вероятностной определенности (риска)

24. Какие виды неопределенности в зависимости от причин ее появления можно выделить в процессе принятия решений?

- а) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, внешней среды
- б) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную
- в) количественную, информационную, профессиональную, ограничительную, стоимостную, внешней среды
- г) только количественную

Оценка формируется следующим образом:

- оценка «отлично» - 85-100% правильных ответов;
- оценка «хорошо» - 70-84% правильных ответов;
- оценка «удовлетворительно» - 40-69% правильных ответов;
- оценка «неудовлетворительно» - менее 39% правильных ответов.

#### **Пример тем для рефератов:**

1. Характеристика изменения в механизмах разработки и принятия решений, произошедшие в конце XX века.
2. Принятие решений в управленческих структурах.
3. Технологический сдвиг в механизме разработки управленческих решений.
4. Кооперативные взаимодействия управленческих и аналитических структур в процессе разработки управленческих решений.
5. Авторитарные стили управления и их роль в разработке управленческих решений в организационных структурах.
6. Разработка и принятие управленческих решений в социальной сфере.
7. Межсферное взаимодействие как фактор в принятии и разработке социальных решений.
8. Методологическое обеспечение в разработке управленческих решений.
9. Игровое моделирование в структуре разработки управленческих решений.
10. Рефлексивная самоорганизация в процессе разработки и принятия решений.
11. Логические формы мышления и их использование в ходе разработки управленческих решений.
12. Логико-семиотическая организация процесса согласования содержания разрабатываемого решения в управленческой коммуникации.
13. Механизмы разработки управленческих решений.
14. Развитие механизмов разработки управленческих решений.
15. Стратегическое проектирование в социальной сфере как тип разработки макроуправленческих решений.
16. Конфликты в процессе разработки управленческих решений.
17. Межпозиционные взаимодействия в процессе разработки муниципальных решений.
18. Координация управленческих усилий на муниципальном и региональном уровнях как фактор разработки муниципальных решений.

19. Конкретизация содержаний вышестоящих решений как фактор разработки решения на нижестоящем уровне.
20. Особенности разработки государственных стратегических решений в начале XXI века.

Оценка рефератов производится по шкале «зачтено» / «не зачтено».

### **Промежуточная аттестация**

#### **Примерные вопросы к экзамену:**

1. Формализации процессов принятия решений.
2. Причины трудностей в принятии эффективных решений.
3. Польза точных методов принятия решений.
4. Процессы принятия решений в области производства печатных и электронных СМИ.
5. Принятие детерминированных и вероятностных решений.
6. Особенности принятия решений в ситуациях с природой и людьми.
7. Структура моделей принятия решений.
8. Детерминированные и вероятностные решения.
9. Проблемы риска и неопределенности и способы их решения.
10. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
11. Общие сведения о теории принятия решений.
12. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
13. Основные сферы принятия управленческих решений.
14. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
15. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
16. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
17. Современные концепции и принципы выработки решения.
18. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
19. Функции управленческого решения.
20. Основные типы управленческих решений.
21. Понятие «ситуация», «проблема».
22. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
23. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организаций.
24. Классификационные признаки управленческих решений.
25. Современные подходы к классификации управленческих решений.
26. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
27. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
28. Правила принятия коллективного решения.
29. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
30. Характеристика внутренней системы информации в организации.

31. Информационная структура управленческого решения.
32. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
33. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
34. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
35. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
36. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
37. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
38. Ограниченнность использования моделирования при принятии управленческого решения.
39. Характеристика методов принятия управленческого решения.
40. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
41. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
42. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
43. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
44. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
45. Власть и организационная иерархия как внериночные средства принятия управленческого решения.
46. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
47. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
48. Организация исполнения принятого управленческого решения.
49. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
50. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
51. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».

### **Критерии оценки при проведении промежуточной аттестации**

Оценивание знаний обучающихся осуществляется по 4-балльной шкале при проведении экзаменов и зачетов с оценкой (оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно») или 2-балльной шкале при проведении зачета («зачтено», «не зачтено»).

При прохождении обучающимися промежуточной аттестации оцениваются:

1. Полнота, четкость и структурированность ответов на вопросы, аргументированность выводов.

2. Качество выполнения практических заданий (при их наличии): умение перевести теоретические знания в практическую плоскость; использование правильных форматов и методологий при выполнении задания; соответствие результатов задания поставленным требованиям.

3. Комплексность ответа: насколько полно и всесторонне обучающийся раскрыл тему вопроса и обратился ко всем ее аспектам.

## Критерии оценивания

<b>4-балльная шкала и 2-балльная школы</b>	<b>Критерии</b>
«Отлично» или «зачтено»	<p>1. Полные и качественные ответы на вопросы, охватывающие все необходимые аспекты темы. Обучающийся обосновывает свои выводы с использованием соответствующих фактов, данных или источников, демонстрируя глубокую аргументацию.</p> <p>2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов.</p> <p>3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.</p>
«Хорошо» или «зачтено»	<p>1. Обучающийся предоставляет достаточно полные ответы на вопросы с учетом основных аспектов темы. Ответы обучающегося имеют ясную структуру и последовательность, делая их понятными и логически связанными.</p> <p>2. Обучающийся способен применить теоретические знания в практических заданиях. Выполнение задания в целом соответствует требованиям, хотя могут быть некоторые недочеты или неточные выводы по полученным результатам.</p> <p>3. Обучающийся представляет хорошее понимание темы вопроса, охватывая основные аспекты и направления ее изучения. Ответы обучающегося содержат достаточно информации, но могут быть некоторые пропуски или недостаточно глубокие суждения.</p>
«Удовлетворительно» или «зачтено»	<p>1. Ответы на вопросы неполные, не охватывают всех аспектов темы и не всегда структурированы или логически связаны. Обучающийся предоставляет верные выводы, но они недостаточно аргументированы или основаны на поверхностном понимании предмета вопроса.</p> <p>2. Обучающийся способен перенести теоретические знания в практические задания, но недостаточно уверен в верности примененных методов и точности в их выполнении. Выполненное задание может содержать некоторые ошибки, недочеты или расхождения.</p> <p>3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.</p>
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	<p>1. Обучающийся отвечает на вопросы неполно, не раскрывая основных аспектов темы. Ответы обучающегося не структурированы, не связаны с заданным вопросом, отсутствует их логическая обоснованность. Выводы, предоставляемые обучающимся, представляют собой простые утверждения без анализа или четкой аргументации.</p> <p>2. Обучающийся не умеет переносить теоретические знания в практический контекст и не способен применять их для выполнения задания. Выполненное задание содержит много ошибок, а его результаты не соответствуют поставленным требованиям и (или) неправильно интерпретируются.</p> <p>3. Обучающийся ограничивается поверхностным рассмотрением темы и не показывает понимания ее существенных аспектов. Ответ обучающегося частичный или незавершенный, не включает анализ рассматриваемого вопроса, пропущены важные детали или связи.</p>

ФОС для проведения промежуточной аттестации одобрен на заседании кафедры  
Протокол заседания кафедры № 06 от «22» января 2025 г.