

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Юров Сергей Серафимович

Должность: ректор

Дата подписания: 05.06.2026 16:43:48

Уникальный программный ключ:

3cba11a39f7f7fadc578ee5ed1f72a427b45709d10da52f2f114bf9bf44b8f14

Автономная некоммерческая организация высшего образования

“ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА”

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ



УТВЕРЖДАЮ

Ректор

 С.С. Юров

«28» мая 2026 г.

Б1.О.04 МОДУЛЬ ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.О.04.06 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для направления подготовки:

38.03.02 Менеджмент

(уровень бакалавриата)

Типы задач профессиональной деятельности:

организационно-управленческий; информационно-аналитический

Направленность (профиль):

«Маркетинг»

Форма обучения:

очная

Москва – 2026

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 менеджмента.

Задачи:

- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений.
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области.
- 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 практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне бизнес – организации, органов государственного и муниципального управления.
- 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: Обязательная часть.

Модуль: Модуль общепрофессиональной подготовки.

Осваивается: 4 семестр по очной форме обучения, 5 семестр по очно-заочной форме обучения.

3. КОМПЕТЕНЦИИ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия

4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ ОБУЧАЮЩИМСЯ

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Определяет основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения	Знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения

5. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ВИДОВ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ ПО СЕМЕСТРАМ

Общая трудоемкость дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для студентов всех форм обучения, реализуемых в АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна» по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент составляет: 3 зачетные единицы (108 часов).

Вид учебной работы	Всего число часов и (или) зачетных единиц (по формам обучения)
	Очная
Аудиторные занятия	54
<i>в том числе:</i>	
Лекции	18
Практические занятия	36
Лабораторные работы	-
Самостоятельная работа	54
<i>в том числе:</i>	
часы на выполнение КР / КП	-
Промежуточная аттестация:	
Вид	Зачёт с оценкой – 4 семестр
Трудоемкость (час.)	-
Общая трудоемкость з.е. / часов	3 з.е. / 108 час.

6. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Темы дисциплины		Количество часов (по формам обучения)			
№	Наименование	Очная			
		Лекции	Практические занятия	Лабораторные работы	Самост. работа (в т.ч. КР / КП)
1	Необходимость принятия эффективных решений	2	5	-	7
2	Классификация и структура процесса принятия решений	3	5	-	8
3	Основные проблемы в процессе принятия рациональных решений в ходе управленческой деятельности	3	5	-	8
4	Определение критериев выбора рациональных решений с учетом специфики управления	3	6	-	7
5	Выбор функций полезности в задачах, связанных с менеджментом	2	5	-	8
6	Методы совместной фильтрации в задачах ранжирования предпочтений пользователей	2	5	-	8
7	Методы принятия решений в моделировании бизнес-процессов	3	5	-	8
Итого (часов)		18	36	-	54
Форма контроля:		зачёт с оценкой			-
Всего по дисциплине:		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 менеджмента.

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 критериев 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 менеджментом

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 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. Конобеева, А. Б. Разработка и принятие управленческих решений в организациях публичного и частного секторов : учебник : [16+] / А. Б. Конобеева, О. В. Маркова. – Москва : Директ-Медиа, 2025. – 180 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=719549>
2. Маркова, О. В. Развитие и обучение персонала : учебно-методическое пособие : [16+] / О. В. Маркова, А. Б. Конобеева. – Москва : Директ-Медиа, 2023. – 160 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=698723>
3. Основы кадровой политики и кадрового планирования : учебно-методическое пособие : [16+] / О. В. Маркова, А. Б. Конобеева, С. А. Карташов [и др.]. – Москва : Директ-Медиа, 2022. – 200 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=690377>
4. Люханова, С. В. Принятие управленческих решений : учебное пособие : [16+] / С. В. Люханова. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2021. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=612640>
5. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – 11-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2023. – 494 с. : ил., табл. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710923>

6. Ким, С. А. Теория управления : учебник / С. А. Ким. – 5-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 240 с. : ил., табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720247>
7. Шапкин, А. С. Теория риска и моделирование рисков ситуаций : учебник / А. С. Шапкин, В. А. Шапкин. – 10-е изд., перераб. – Москва : Дашков и К°, 2025. – 874 с. : табл., схем. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=720246>
8. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т. Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=57528>

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://gufo.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/> - 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 - 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

Кабинет № 423- учебное помещение № I-58 для проведения учебных занятий.

Учебное помещение оборудовано набором демонстрационного оборудования и набором учебно-наглядных пособий в цифровом виде, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины.

Учебное помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы - 15 шт.;
5. стулья – 71 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.

Компьютер подключен к сети «Интернет», с обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду АНО ВО «Институт бизнеса и дизайна».

Кабинет № 402- помещение № I-11, для самостоятельной работы.

Помещение оснащено оборудованием и техническими средствами обучения:

1. стационарный широкоформатный мультимедиа-проектор Epson EB-X41;
2. проекционный экран;
3. доска маркерная учебная;
4. столы – 14 шт.;
5. стулья – 28 шт.;
6. акустическая система;
7. блок управления проекционным оборудованием;
8. персональный компьютер преподавателя (с техническими характеристиками не ниже Intel Core i5-2100) - 1 шт.
9. персональные компьютеры - 26 шт.

Все компьютеры подключены 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 законспектировать.

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.

Автономная некоммерческая организация высшего образования
«ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДИЗАЙНА»

Факультет управления бизнесом

Фонд оценочных средств

Текущего контроля и промежуточной аттестации
по дисциплине (модулю)

Б1.О.04.06 МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Для направления подготовки:

38.03.02 Менеджмент
(уровень бакалавриата)

Типы задач профессиональной деятельности:

организационно-управленческий; информационно-аналитический

Направленность (профиль):

«Маркетинг»

Форма обучения:

очная

Москва – 2026

Результаты обучения по дисциплине

Код и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения
ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1. Определяет основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения	Знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения

Показатели оценивания результатов обучения

Шкала оценивания			
неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
Не знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Не умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Не владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения	В целом знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но допускает грубые ошибки В целом умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но часто испытывает затруднения В целом владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но часто испытывает затруднения	Знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но иногда допускает ошибки Умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но иногда испытывает затруднения Владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения, но иногда испытывает затруднения	Знает: основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Умеет: определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения Владеет: навыком определять основные этапы планирования, прогнозирования и внедрения управленческого решения

Задания для текущего контроля

Пример теста:

1. «Десидофобия» - это:

- а) боязнь принятия решения;**
- б) боязнь принятия «необоснованного» решения;
- в) боязнь принятия «несвоевременного» решения.

2. К постоянным чертам ЛПР относятся:

- а) характеристики памяти;**
- б) опыт;
- в) целеустремленность;
- г) профессионализм.

3. Что служит базой для принятия ЛПР управленческого решения?

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

4. ЛПР несет ответственность за:

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

5. Что является главным критерием эффективности при принятии управленческих решений?

- а) опыт работы ЛПР;
- б) четкое представление целей, к которым стремится организация;**
- в) организационная структура;
- г) наличие контролирующего органа.

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. Диагностика ситуации позволяет:

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

8. 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.

9. Обратная связь является обязательным элементом:

- а) этапа подготовки решения;
- б) этапа принятия решения;
- в) этапа реализации решения;**
- г) верны все ответы.

10. Принятое управленческое решение влияет на:

- а) сотрудников организации;
- б) на организацию в целом;**
- в) на внешнюю среду;
- г) на ЛПР.

11. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

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

12. 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**

13. 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) получение количественных данных

14. Хорошие решения, как правило, связаны:

- а) с высоким риском и высокой полезностью результата**
- б) с высоким риском и низкой полезностью результата
- в) с низким риском и высокой полезностью результата
- г) с низким риском и низкой полезностью результата

Задания закрытого типа с развернутым ответом

Вопрос	Ответ
Метод, использующий иерархическую структуру, путем разделения общей проблематики на основной тип, подтипы и собственно проблемы, называется ...	Дерево проблем
Метод анализа состояния управляемого объекта путем сравнения целевого и фактического по определенной сумме параметров, называется ...	Сравнительный анализ
Качественные и количественные методы предвидения изменений и последствий влияния внешней и внутренней среды на объект управления, называются ...	Прогнозирование
Метод, основанный на психологических закономерностях коллективной деятельности и творческой активности каждого человека, называется ...	Мозговой шторм
Метод, основанный на комбинировании выделенных элементов или их признаков в процессе поиска решения проблем, называется ...	Морфологический анализ
Метод, основанный на логико-интуитивном анализе внутренней и внешней среды объекта управления, разработке альтернатив и количественной оценке их приемлемости, называется ...	Экспертная оценка
Метод распределения ответственности, прав и обязанностей сотрудников различных подразделений в процессе реализации решений, называется ...	Матрица распределения ответственности
Метод, совмещающий сетевой график с календарно-масштабной сеткой времени, называется ...	Сетевое моделирование
Метод, отражающий взаимодействие задач в процессе принятия решений и обеспечения четкого разделения обязанностей и ответственности, называется ...	Информационная таблица реализации решений
Метод определения результатов реализации управленческих решений путем сравнения фактических результатов с запланированными, называется ...	Контроль

Вопросы на соотнесение

1. Соотнесите тип решения с типом выбора ЛПР:

1) Интуитивное	а) выбор, сделанный на основе опыта в конкретной области деятельности
2) Основанное на суждении	б) выбор, сделанный только на основе ощущения, что он правильный
3) Рациональное	в) выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом
4) Профессиональное	г) выбор, основанный на методах экономического анализа

1 - б, 2 – в, 3 – г, 4 – а.

2. Соотнесите виды риска с их величиной (%):

1) Незначительный	а) 21-30
2) Малый	б) 11-20
3) Средний	в) свыше 30
4) Повышенный	г) до 5
5) Азартный	д) 5-10

1-г, 2 – д, 3 – б, 4 – а, 5 – в.

3. Соотнесите основные типы решений с их характеристиками:

1) Стратегические	а) хорошо структурированные, сильно формализованные, определенные количественно, рациональные методы, одноцелевые
2) Тактические	б) слабо структурированные, слабо формализованные, качественно определенные, интуитивные методы, многоцелевые
3) Операционные	в) структурированы, формализованы, качественно-количественные, интуиция и опыт, несколько целей

1– б, 2 – в, 3 – а.

4. Соотнесите стили решения проблем ЛПР с характеристиками решений:

1) Исследователь	а) организует и внедряет решения
2) Инженер	б) оценивает и делает выводы о решениях
3) Аналитик	в) создает и продает решения
4) Дизайнер	г) экспериментирует и создает новые решения

1- г, 2 – а, 3 – б, 4 – в.

5. Соотнесите методы выбора вариантов решения с значениями основных характеристик ситуации:

1) Расчеты	а) Низкая уверенность в последствиях, высокая согласованность по целям
2) Голосование	б) Высокая уверенность в последствиях, высокая согласованность по целям

3) Переговоры	в) Низкая уверенность в последствиях, низкая согласованность по целям
4) Интуиция	г) Высокая уверенность в последствиях, низкая согласованность по целям

1 – б, 2 – а, 3 – г, 4 – в.

6. Соотнесите уровни принятия решения с ключевыми навыками ЛПР:

1) Рутинный	а) Идентификация проблем, анализ возможных рисков, системное решение проблем
2) Селективный	б) Неукоснительное следование регламенту, разумная оценка ситуации, контроль
3) Адаптационный	в) Творческое управление, стратегическое исследование, системное развитие
4) Инновационный	г) Постановка целей, анализ информации, планирование

1 – б, 2 – г, 3 – а, 4 – в.

Задания на установление последовательности

1. Установите последовательность этапов разработки управленческих решений:

- 1) Разработка оценочной системы
- 2) Принятие решения ЛПР
- 3) Разработка плана действий
- 4) Анализ результатов реализации решения
- 5) Определение цели
- 6) Разработка вариантов решений

Ответ: 5, 1, 6, 2, 3, 4

2. Жизненный цикл товара включает следующие этапы:

- 1) эксплуатация и ремонты
- 2) производство
- 3) маркетинг
- 4) подготовка товара к функционированию
- 5) научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы
- 6) организационно-технологическая подготовка нового производства

Ответы: 3, 5, 6, 2, 4, 1

3. Установите последовательность анализа рисков:

- 1) Оценка конкретного вида риска с финансовой стороны
- 2) Разработка мероприятий по снижению влияния риска
- 3) Выявление внутренних и внешних факторов, увеличивающих и уменьшающих конкретный вид риска
- 4) Разработка вариантов решений для каждого вида риска
- 5) Установление допустимого уровня риска
- 6) Анализ выявленных факторов риска

Ответы: 3, 6, 1, 5, 4, 2

4. Основные этапы проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА):

- 1) Рекомендательный
- 2) Аналитический
- 3) Подготовительный
- 4) Исследовательский
- 5) Информационный
- 6) Внедренческий
- 7) Творческий

Ответы: 3, 5, 2, 7, 4, 1, 6

5. Основные этапы метода сбора первичной информации:

- 1) Когда возникла данная ситуация?
- 2) Как реагируют на данную ситуацию менеджеры?
- 3) Сколько ресурсов вовлечено в данную ситуацию?
- 4) Что это за ситуация?
- 5) Кто имеет непосредственное отношение к данной ситуации?
- 6) Где возникла данная ситуация?

Ответы: 5, 4, 6, 1, 3, 2

6. Цепочка вопросов – логика принятия решений:

- 1) Какой результат и для кого я могу получить?
- 2) Какую цель я хочу достичь?
- 3) Как и где необходимо сделать?
- 4) Что и кому необходимо сделать?
- 5) Кто я в решении данной проблемы/ реализации данной возможности?

Ответы: 5, 2, 4, 3, 1

7. Установите последовательность использования метода системного анализа:

- 1) Подстройка решения под внешние условия
- 2) Построение модели
- 3) Реализация решения
- 4) Постановка задачи
- 5) Поиск решения с помощью модели

Ответы: 4, 2, 5, 1, 3

8. Основные этапы модели Г.Саймона:

- 1) Определить критерии, которым должно удовлетворять решение
- 2) Оценить варианты
- 3) Определить и прояснить проблему
- 4) Выбрать наилучший вариант
- 5) Выявить наличие проблемы
- 6) Разработать возможные варианты

Ответы: 5, 3, 1, 6, 2, 4

9. Установите последовательность документов по степени их влияния на реализацию решений:

- 1) Планы
- 2) Отраслевые стандарты
- 3) Законы РФ
- 4) Распоряжения
- 5) Договоры
- 6) Указы Президента РФ

Ответы: 3, 6, 2, 5, 1, 4

10. Установите последовательность оценок по степени согласия с принятым решением:

- 1) Воздержание
- 2) Вето
- 3) Одобрение с незначительными замечаниями
- 4) Полное одобрение
- 5) Не одобряю, но буду поддерживать
- 6) Нужно дополнительное обсуждение

Ответы: 4, 3, 1, 6, 5, 2

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, происшедшие 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 принятии 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 зачету с оценкой:

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 организации.

24. Классификационные признаки управленческих решений.
25. Классификация управленческих решений.
26. Современные подходы к классификации управленческих решений.
27. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
28. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
29. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
30. Правила принятия коллективного решения.
31. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
32. Характеристика внутренней системы информации в организации.
33. Информационная структура управленческого решения.
34. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
35. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
36. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
37. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
38. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
39. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
40. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
41. Характеристика методов принятия управленческого решения.
42. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
43. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
44. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
45. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
46. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
47. Власть и организационная иерархия как внерыночные средства принятия управленческого решения.
48. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
49. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
50. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
51. Организация исполнения принятого управленческого решения.
52. Мотивация и кадровое обеспечение реализации управленческого решения.
53. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
54. 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

4-балльная шкала и 2-балльная шкалы	Критерии
«Отлично» или «зачтено»	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. 2. Обучающийся успешно переносит свои теоретические знания в практическую реализацию. Выполненные задания соответствуют высокому уровню качества, включая использование правильных форматов, методологий и инструментов. 3. Обучающийся анализирует и оценивает различные аспекты темы, демонстрируя способность к критическому мышлению и самостоятельному исследованию.
«Хорошо» или «зачтено»	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. 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. 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.
«Удовлетворительно» или «зачтено»	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. 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.

	3. Обучающийся охватывает большинство основных аспектов темы вопроса, но демонстрирует неполное или поверхностное их понимание, дает недостаточно развернутые объяснения.
«Неудовлетворительно» или «не зачтено»	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. 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. 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.