

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

**Электростальский институт (филиал)
Московского политехнического университета**

УТВЕРЖДАЮ

Директор Электростальского института
(филиала) Московского политехнического
университета



26 мая 2025 г.



Рабочая программа дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»

Направление подготовки
38.03.01 «Экономика»

Направленность образовательной программы
«Экономика и финансы предприятий»
(набор 2025 года)

Квалификация (степень) выпускника
Бакалавр

Форма обучения
очная, очно-заочная

Электросталь 2025

Область применения и нормативные ссылки

Настоящая программа учебной дисциплины устанавливает минимальные требования к знаниям и умениям обучающегося и определяет содержание и виды учебных занятий и отчетности. Программа предназначена для преподавателей, ведущих данную дисциплину, и обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата) изучающих дисциплину «Методы принятия управленческих решений».

Программа разработана в соответствии с:

- федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), утвержденным приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. №954;
- образовательной программой 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), направленность образовательной программы «Экономика и финансы предприятий»;
- учебным планом (очной, очно-заочной форм обучения) по направлению подготовки 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), направленность образовательной программы «Экономика и финансы предприятий», утвержденным в 2025 г.

1. Цель и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» – овладение студентами методами принятия управленческих решений в различных условиях и ситуациях на основе современной теории разработки управленческих решений.

Задачами освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются:

- изучение теоретических основ разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение навыков использования современных методов разработки управленческих решений,
- приобретение навыков моделирования для разрешения управленческих проблем в различных условиях и ситуациях.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к обязательной части блока Б.1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы бакалавриата направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» взаимосвязана логически и содержательно-методически со следующими дисциплинами ОПОП:

основы менеджмента;

управление человеческими ресурсами;

деловые коммуникации и навыки ведения переговоров;

управление проектами.

3. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате освоения дисциплины у обучающегося должны формироваться следующие компетенции и должны быть достигнуты следующие результаты обучения как этап формирования соответствующих компетенций:

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	В результате освоения дисциплины обучающийся должен:
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные	ИОПК-4.1.Предлагает экономически и финансово обоснованные	Знать: основные понятия, категории процесса принятия

	ванные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	организационно-управленческие решения, связанные с профессиональной деятельностью. ИОПК-4.2. Применяет типовые методики, нормативно-правовую базу, отраслевые и корпоративные стандарты при разработке и обосновании организационно-управленческих решений	управленческих решений; основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; виды управленческих решений и методы их принятия; сущность моделирования в процессах принятия решений; основные математические модели принятия решений. Уметь: моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель принятия решений и ее основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений. Владеть: навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.
ПК-3	Способен разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации	ИПК-3.1. Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций ИПК-3.2. Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации.	Знать: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений. Уметь: разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений. Владеть: навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 2 зачетные единицы, т.е. 72 академических часа.

Очная форма обучения 7-й семестр: лекции – 18 часов, семинарские/практические занятия – 18 часов, самостоятельная работа – 36 часов. Форма контроля – зачет.

Очно-заочная форма обучения 8-й семестр: лекции – 12 часа, семинарские/практические занятия – 8 часов, самостоятельная работа – 52 часа. Форма контроля – зачет.

Структура и содержание дисциплины «Методы принятия управленческих решений» по срокам и видам работы отражены в Приложении 1.

Содержание разделов дисциплины

4.1 Лекции

Тема 1. Основные понятия теории разработки управленческих решений. Типология управленческих решений и их эффективность.

Возникновение науки об управленческих решениях (УР) и ее связь с другими науками об управлении. Основные научные подходы, применяемые при разработке управленческих решений (общий обзор).

Сущность УР и их классификация. Творческий характер процесса разработки, принятия и реализации УР. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Условия и факторы качества решений. Требования к обоснованным УР. Эффективность решений, их целевая направленность.

Тема 2. Алгоритм процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений

Стадии, этапы, процедуры и последовательность шагов в процессе разработки принятия и реализации УР. Интерфейс важнейших факторов и система мониторинга за развитием факторов внешней среды. Анализ и выбор наилучшей альтернативы действий с учетом динамики внешней среды. Оптимальное УР как условие предупреждения конфликтов.

Тема 3. Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях

Процессы разработки и выбора УР в сложных (незапрограммированных) ситуациях. Процессы разработки и выбора УР в условиях неопределенности и риска. Разработка системы контроля за ходом реализации УР на основе критериев. Методы анализа и оценки (аналитические). Математические методы, применяемые в процессе разработки управленческих решений. Прогнозирование последствий, принимаемых УР. Принятие УР в реальной жизни. Причины некомпетентных решений. Основные результаты управленческих решений и их моделирование.

Тема 4. Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений

Развитие информационных процессов и информационных технологий разработки управленческих решений. Интернет-технологии и их использование в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Защита информации. Организация использования новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений.

4.2. Практические занятия

Теория принятия решений. 2. Понятие и структура управленческого решения.

№ те- мы	№ за- нятия	План занятия, основное содержание
1.	1	Вопросы: Роль и место, управленческих решений (УР), в системе менеджмента. Эволюция парадигм УР. Сущность УР и их классификация. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Многоаспектность содержания управленческих решений. Многогранность классификаций управленческих решений
1.	2	Вопросы: Условия и факторы качества решений. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы. Требования к обоснованным «УР». Эффективность решений, их целевая направленность
2.	3	Вопросы: Алгоритм процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений. Многогранность алгоритмов разработки УР.
	4	Вопросы: Целевая ориентация управленческих решений Цель и ее определение. Цели мнимые и действительные. Требования к цели: актуальность, новизна, практическая ценность, комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость. Типы целей: функциональные цели, цели-аналоги, цели развития; официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Построение дерева целей. Понятие о целевой ориентации решений. Блок определения целей и его характеристики. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.
	5	Вопросы: Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

3.	6	Вопросы: Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях. Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.
	7	Вопросы: Условия неопределенности и риска. Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски (коммерческие, инвестиционные, связанные с покупательной способностью денег) - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск.
	8	Вопросы: Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Анализ и оценка коммерческих рисков. Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Управление рисками в финансовой сфере и антикризисный финансовый менеджмент.
4.	9	Вопросы: Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений

5. Образовательные технологии

Методика преподавания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» и реализация компетентностного подхода в изложении и восприятии предусматривает использование следующих активных и интерактивных форм проведения групповых, индивидуальных, аудиторных занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся:

- чтение лекций с использованием мультимедийных технологий;
- подготовка, представление и обсуждение презентаций на практических занятиях;
- организация и проведение текущего контроля знаний студентов в форме бланкового те-

стирования;

- проведение мастер-классов экспертов и специалистов по методам управления и стилям руководства организациями.

6. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В процессе обучения используются следующие оценочные формы самостоятельной работы студентов, оценочные средства текущего контроля успеваемости и промежуточных аттестаций:

тест,
контрольная работа,
устный опрос,
зачет по дисциплине.

6.1. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю).

6.1.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

В результате освоения дисциплины (модуля) формируются следующие компетенции:

Код компетенции	В результате освоения образовательной программы обучающийся должен обладать
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности
ПК-3	Способен разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

В процессе освоения образовательной программы данные компетенции, в том числе их отдельные компоненты, формируются поэтапно в ходе освоения обучающимися дисциплин (модулей), практик в соответствии с учебным планом и календарным графиком учебного процесса.

6.1.2. Итоговые показатели балльной оценки сформированности компетенций по дисциплине в разрезе дескрипторов «знать/ уметь/ владеть»:

Показатель	Критерии оценивания			
	2	3	4	5
ОПК-4 - Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности				
Индикаторы достижения компетенции: ИОПК-4.1.Предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, связанные с профессиональной деятельностью.				

ИОПК-4.2. Применяет типовые методики, нормативно-правовую базу, отраслевые и корпоративные стандарты при разработке и обосновании организационно-управленческих решений

Знать: основные понятия, категории процесса принятия управленческих решений; основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; виды управленческих решений и методы их принятия; сущность моделирования в процессах принятия решений; основные математические модели принятия решений.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний: основных понятий, категории процесса принятия управленческих решений; основных этапов процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; сущности моделирования в процессах принятия решений; видов управленческих решений и методов их принятия; основных математических моделей принятия решений.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний: основных понятий, категории процесса принятия управленческих решений; основных этапов процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; сущности моделирования в процессах принятия решений; видов управленческих решений и методов их принятия; основных математических моделей принятия решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний: основных понятий, категории процесса принятия управленческих решений; основных этапов процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; сущности моделирования в процессах принятия решений; видов управленческих решений и методов их принятия; основных математических моделей принятия решений. Допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие необходимых знаний: основных понятий, категории процесса принятия управленческих решений; основных этапов процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; сущности моделирования в процессах принятия решений; видов управленческих решений и методов их принятия; основных математических моделей принятия решений. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
Уметь: моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель принятия решений и ее	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель принятия ре-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие умений моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель принятия ре-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие умений моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель

основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений.	принятия решений и ее основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений.	шений и ее основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	шений и ее основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	принятия решений и ее основные элементы; определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Владеть: навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности.	Обучающийся владеет в неполном объеме навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной деятельности. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

ПК-3 - Способен разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации

Индикаторы достижения компетенции:

ИПК-3.1. Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций

ИПК-3.2. Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации.

Знать: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений.	Обучающийся демонстрирует полное отсутствие или недостаточное соответствие знаний: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений.	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие знаний: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность знаний, по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями при их переносе на новые ситуации.	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие знаний: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений. Допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях.	Обучающийся демонстрирует полное соответствие необходимых знаний: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений. Свободно оперирует приобретенными знаниями.
Уметь: разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности	Обучающийся не умеет или в недостаточной степени умеет разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании	Обучающийся демонстрирует неполное соответствие умений разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяй-	Обучающийся демонстрирует частичное соответствие умений разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяй-	Обучающийся демонстрирует полное соответствие умений разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании

предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений.	хозяйственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений.	ственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность умений, по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании умениями при их переносе на новые ситуации.	ственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений. Умения освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	хозяйственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений. Свободно оперирует приобретенными умениями, применяет их в ситуациях повышенной сложности.
Владеть: навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Обучающийся не владеет или в недостаточной степени владеет навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	Обучающийся владеет в неполном объеме навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций. Допускаются значительные ошибки, проявляется недостаточность владения навыками по ряду показателей, Обучающийся испытывает значительные затруднения при применении навыков в новых ситуациях.	Обучающийся частично владеет навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций. Навыки освоены, но допускаются незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе умений на новые, нестандартные ситуации.	Обучающийся в полном объеме владеет навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций. Свободно применяет полученные навыки в ситуациях повышенной сложности.

Шкалы оценивания результатов промежуточной аттестации и их описание:

Форма промежуточной аттестации: зачет.

Промежуточная аттестация обучающихся в форме зачёта проводится по результа-

там выполнения всех видов учебной работы, предусмотренных учебным планом по данной дисциплине (модулю), при этом учитываются результаты текущего контроля успеваемости в течение семестра. Оценка степени достижения обучающимися планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится преподавателем, ведущим занятия по дисциплине (модулю) методом экспертной оценки. По итогам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «зачтено» или «не зачтено».

К промежуточной аттестации допускаются только студенты, выполнившие все виды учебной работы, предусмотренные рабочей программой по дисциплине.

Шкала оценивания	Описание
Зачтено	Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.
Не зачтено	Не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Студент демонстрирует неполное соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, допускаются значительные ошибки, проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей, студент испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Фонды оценочных средств представлены в приложении 2 к рабочей программе.

7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

7.1. Основная литература

1. Ивасенко А.Г. и др. Разработка управленческих решений: Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2013. – 168с.
2. Лившиц А.С. Управленческие решения: Учебное пособие для бакалавров. – М.: КноРус, 2015. – 244с.
3. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10862-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/517133>

7.2 Дополнительная литература

1. Афоничкин А.И., Михайленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах. Учебник для вузов. – СПб: Питер, 2009. – 468 с.
2. Лифшиц А. С. Управленческие решения. Учебное пособие. М.: КНОРУС, 2009. – 248 с.
3. Просветов Г. И. Управленческие решения Задачи и решения. М.: Альфа-Пресс 2009. – 320 с.

7.3. Программное обеспечение

Операционная система Windows 7 DreamSpark № 9d0e9d49-31d1-494a-b303-612508131616
Офисные приложения, Microsoft Office 2013 (или ниже) – Microsoft Open License. Лицензия № 61984042

Microsoft Project 2013 Standard 32-bit/x64 Russian.
Антивирусное ПО Avast (бесплатная версия)

7.4. Электронно-библиотечные системы:

1. Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» (www.cyberleninka.ru)
2. Национальная электронная библиотека (НЭБ) (<https://rusneb.ru/>)
3. Образовательная платформа ЮРАЙТ (www.urait.ru)
4. ЭБС «IPR SMART» (<https://www.iprbookshop.ru/>)

Полезные учебно-методические и информационные материалы представлены на сайтах:

1. www.gks.ru – Федеральная служба государственной статистики;
2. www.consultant.ru - Интернет-версия системы «Консультант Плюс»;
3. www.garant.ru - Интернет-версия системы «Гарант»;
4. www.vopreco.ru - Журнал «Вопросы экономики»;
5. www.creativeconomy.ru - Журнал «Российское предпринимательство»;
6. www.mevriz.ru - Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»;
7. www.expert.ru - Журнал «Эксперт»;
8. www.finman.ru - Журнал «Финансовый менеджмент»;
9. www.eg-online.ru - Газета «Экономика и жизнь»;
10. www.imf.ru - Международный валютный фонд (МВФ);
11. www.finbook - Электронная библиотека по бизнесу, финансам, экономике и смежным темам;
12. www.alleng.ru - Библиотека учебников по экономике и др.;
13. www.finansy.ru/ - Книги, статьи из сборников и журналов по экономике и др.

8. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
Учебная аудитория лекционного типа № 1501, учебно-лабораторный корпус, 144000, Московская область, г.Электросталь, ул.Первомайская, д.7	Комплект мебели, переносной мультимедийный комплекс (проекционный экран, проектор, ноутбук)
Учебная аудитория для занятий семинарского типа № 1505, учебно-лабораторный корпус, 144000, Московская область, г.Электросталь, ул.Первомайская, д.7	Комплект мебели, переносной мультимедийный комплекс (проекционный экран, проектор, ноутбук)

9. Методические рекомендации для самостоятельной работы студентов

В рабочей программе по «Методам принятия управленческих решений» на самостоятельную работу студентов отведено 108 часов (очная форма обучения) и 134 часа (очно-заочная форма обучения), затрачиваемое ими на изучение лекционного материала, подготовку к семинарским занятиям, написанию рефератов. Самостоятельная работа студентов в ходе семестра является важной составной частью учебного процесса и необходима для закрепления и углубления знаний, полученных в период сессии на лекциях, практических и интерактивных занятиях, а также для индивидуального изучения дисциплины в соответствии с программой и рекомендованной литературой.

Лекции и частично практические занятия базируются на литературных источниках, указанных в основном и дополнительном списках литературы, приведенных в рабочей программе. Более детальные и подробные рекомендации по использованию в самостоятельной работе литературных источников, даются на занятиях преподавателем.

Особое внимание следует обратить на определение основных понятий курса. Студент должен подробно разбирать примеры, которые поясняют такие определения, и уметь строить аналогичные примеры самостоятельно. Нужно добиваться точного представления о том, что изучаешь. Полезно составлять опорные конспекты.

В конце рабочей программы есть контрольные вопросы, по которым студент имеет возможность самоконтроля выполненной работы.

В ряде дисциплин предусмотрены домашние задания, которые выполняются студентами в указанные преподавателем периоды времени (семестра). При этом студентом используются возможности представления выполненной работы в виде реферата, презентации или эссе.

При подготовке к контрольным мероприятиям, в том числе, экзаменам, студент пользуется конспектами лекций. Преподавателем контроль качества самостоятельной работы может осуществляться с помощью устного опроса на лекциях или практических занятиях, тестирования, проведения коллоквиума, защиты презентации, эссе или рефератов, проверки письменных контрольных работ и реферативных обзоров.

Перед контрольными мероприятиями преподаватель выдает примерные вопросы, основная доля которых представлена в рабочей программе.

10. Методические рекомендации для преподавателя

На первом занятии по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для направления 38.03.01 «Экономика» необходимо ознакомить студентов с порядком ее изучения, раскрыть место и роль дисциплины в системе наук, ее практическое значение, довести до студентов требования кафедры, ответить на вопросы.

При подготовке к лекционным занятиям необходимо продумать план его проведения, содержание вступительной, основной и заключительной части лекции, ознакомиться с новинками учебной и методической литературы, публикациями периодической печати по теме лекционного занятия. . Определить средства материально-технического обеспечения лекционного занятия и порядок их использования в ходе чтения лекции. Уточнить план проведения семинарского занятия по теме лекции.

В ходе лекционного занятия преподаватель должен назвать тему, учебные вопросы, ознакомить студентов с перечнем основной и дополнительной литературы по теме занятия. Желательно дать студентам краткую аннотацию основных первоисточников. Во вступительной части лекции обосновать место и роль изучаемой темы в учебной дисциплине, раскрыть ее практическое значение. Если читается не первая лекция, то необходимо увязать ее тему с предыдущей, не нарушая логики изложения учебного материала. Раскрывая содержание учебных вопросов, акцентировать внимание студентов на основных категориях, явлениях и процессах, особенностях их протекания. Раскрывать сущность и содержание различных точек зрения и научных подходов к объяснению тех или иных явлений и процессов.

Следует аргументировано обосновать собственную позицию по спорным теоретическим вопросам. Приводить примеры. Задавать по ходу изложения лекционного материала риторические вопросы и самому давать на них ответ. Это способствует активизации мыслительной деятельности студентов, повышению их внимания и интереса к материалу лекции, ее содержанию. Преподаватель должен руководить работой студентов по конспектированию лекционного материала, подчеркивать необходимость отражения в конспектах основных положений изучаемой темы, особо выделяя категорийный аппарат. В заключительной части лекции необходимо сформулировать общие выводы по теме, раскрывающие содержание всех вопросов, поставленных в лекции. Объявить план очередного семинарского занятия, дать краткие рекомендации по подготовке студентов к семинару. Определить место и время консультации студентам, пожелавшим выступить на семинаре с докладами и рефератами.

При подготовке к практическому занятию преподавателю необходимо уточнить план его проведения, продумать формулировки и содержание учебных вопросов, выносимых на обсуждение, ознакомиться с новыми публикациями по теме семинара. Оказывать методическую помощь студентам в подготовке докладов и рефератов по актуальным вопросам обсуждаемой темы. В ходе семинара во вступительном слове раскрыть теоретическую и практиче-

скую значимость темы семинарского занятия, определить порядок его проведения, время на обсуждение каждого учебного вопроса. Дать возможность выступить всем желающим, а также предложить выступить тем студентам, которые по тем или иным причинам пропустили лекционное занятие или проявляют пассивность. Целесообразно в ходе обсуждения учебных вопросов задавать выступающим и аудитории дополнительные и уточняющие вопросы с целью выяснения их позиций по существу обсуждаемых проблем. Поощрять выступления с места в виде кратких дополнений и постановки вопросов выступающим и преподавателю. В заключительной части семинарского занятия следует подвести его итоги: дать объективную оценку выступлений каждого студента и учебной группы в целом. Раскрыть положительные стороны и недостатки проведенного семинарского занятия. Ответить на вопросы студентов. Назвать тему очередного занятия.

11. Особенности реализации дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучение по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья (далее ОВЗ) осуществляется преподавателем с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся.

Обучающиеся с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.01 «Экономика».

Программу составил преподаватель Николина А.В.

Программа обсуждена на заседании кафедры «Гуманитарные науки и межкультурные коммуникации» протокол № 10 от 26.05.2025 г.

И.о. зав. кафедрой ГНиМКК  /Т.И. Покровская/

**Структура и содержание дисциплины «Методы принятия управленческих решений»
по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (бакалавр)**

Очная форма обучения

№ п/п	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов						Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	УО	к/р	Т	Р	Э	З
1.	Основные понятия теории разработки управленческих решений. Типология управленческих решений и их эффективность.	7	4	4	-	6				+		+			
2.	Алгоритм процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.	7	4	4	-	10				+		+			
3.	Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях.	7	8	8	-	10				+		+			
4.	Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений.	7	2	2	-	10				+	+	+			
	Форма аттестации														3
	Всего часов по дисциплине – 72 ч.		18	18	-	36									

Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Раздел	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах					Виды самостоятельной работы студентов						Формы аттестации	
			Л	П/С	Лаб	СРС	КСР	К.Р.	К.П.	УО	к/р	Т	Р	Э	З
1.	Основные понятия теории разработки управленческих решений. Типология управленческих решений и их эффективность.	8	2	2	-	10				+		+			
2.	Алгоритм процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.	8	4	2	-	15				+		+			
3.	Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях.	8	4	2	-	17				+		+			
4.	Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений.	8	2	2	-	10				+	+	+			
	Форма аттестации														3
	Всего часов по дисциплине – 180 ч.		12	8	-	52									

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

**«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)**

**Электростальский институт (филиал)
Московского политехнического университета**

Направление подготовки: **38.03.01 «Экономика»**

Направленность образовательной программы: **«Экономика и финансы предприятий»**

Форма обучения: очная, очно-заочная

Типы задач профессиональной деятельности:
аналитический;
расчетно-экономический

Кафедра: «Гуманитарные науки и межкультурные коммуникации»

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Состав: 1. Паспорт фонда оценочных средств

2. Описание оценочных средств:

тест,
контрольная работа,
устный опрос,
вопросы к зачету.

Составитель:

ст. преподаватель Николина А.В.

**Паспорт фонда оценочных средств
по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

Направление подготовки
38.03.01 «Экономика»

Направленность образовательной программы
«Экономика и финансы предприятий»

Уровень
бакалавриат

Форма обучения
очная, очно-заочная

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1.	Основные понятия теории разработки управленческих решений. Типология управленческих решений и их эффективность.	ОПК-4, ПК-3	Устный опрос Тест
2.	Алгоритм процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений.	ОПК-4, ПК-3	Устный опрос Тест
3.	Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях.	ОПК-4, ПК-3	Устный опрос Тест
4.	Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений и прогнозирования последствий реализации управленческих решений.	ОПК-4, ПК-3	Устный опрос Тест Контрольная работа
	Промежуточная аттестация		Зачет

ПОКАЗАТЕЛЬ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИЙ

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ					
ФГОС ВО 38.03.01 «Экономика»					
В процессе освоения данной дисциплины студент формирует и демонстрирует следующие компетенции:					
КОМПЕТЕНЦИИ		Перечень компонентов	Технология формирования компетенций	Форма оценочного средства	Степени уровней освоения компетенций
ИНДЕКС	ФОРМУЛИРОВКА				
ОПК-4	Способен предлагать экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности	Индикаторы достижения компетенции: ИОПК-4.1. Предлагает экономически и финансово обоснованные организационно-управленческие решения, связанные с профессиональной деятельностью. ИОПК-4.2. Применяет типовые методики, нормативно-правовую базу, отраслевые и корпоративные стандарты при разработке и обосновании организационно-управленческих решений В том числе должен: Знать: основные понятия, категории процесса принятия управленческих решений; основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения; виды управленческих решений и методы их принятия; сущность моделирования в процессах принятия решений; основные математические модели принятия решений. Уметь: моделировать процесс принятия управленческого решения, используя основную модель принятия решений и ее основные элементы;	лекция, самостоятельная работа, практические занятия	Т, К/Р, УО, зачет	Базовый уровень: Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Повышенный уровень: Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

		определять результаты реализации управленческих решений; определять и измерять эффективность управленческих решений. Владеть: навыками принятия организационно- управленческих решений в профессиональной деятельности.			
ПК-3	Способен разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации	ИПК-3.1. Разрабатывает варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций ИПК-3.2. Оценивает варианты организационно-экономических решений с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации. В том числе должен: Знать: подходы к разработке и принятию решений; методики разработки организационных решений; способы и методы оценки эффективности и рисков принятия управленческих решений. Уметь: разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций; оценивать эффективность и риски принимаемых организационно-экономических решений. Владеть: навыками принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	лекция, самостоятельная работа, практические занятия	Т, К/Р, УО, зачет	Базовый уровень: Выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Повышенный уровень: Студент демонстрирует соответствие знаний, умений, навыков приведенным в таблицах показателей, оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности.

Перечень оценочных средств по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений»

№ ОС	Наименование оценочного сред- ства	Краткая характеристика оценоч- ного средства	Представление оценочного сред- ства в ФОС
1	Контрольная работа (К/Р)	Средство проверки умений приме- нять полученные знания для реше- ния задач определенного типа по теме или разделу	Комплект контроль- ных заданий
2	Тест (Т)	Система стандартизированных зада- ний, позволяющая автоматизи- ровать процедуру измерения уров- ня знаний и умений обучающегося.	Фонд тестовых заданий
3	Устный опрос (УО)	Средство контроля, организованное как специальная беседа педагогиче- ского работника с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисци- плиной, и рассчитанное на выясне- ние объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, про- блеме и т.п.	Вопросы по темам/разделам дис- циплины
4	Зачет	Итоговая форма оценки знаний. В высших учебных заведениях про- водятся во время экзаменац- онных сессий.	Вопросы к зачету

Контрольные вопросы и задания для проведения промежуточной аттестации
Примерные вопросы для зачета
формирование компетенций ОПК-4, ПК-3

1. Сущность, свойства и роль управленческого решения в системе менеджмента организации.
2. Роль и место, управленческих решений (УР), в системе менеджмента. Эволюция парадигм «УР»
3. Сущность «УР» и их классификация.
4. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
5. Управленческое решение как система, акт и процесс. Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений.
6. Многоаспектный подход к пониманию содержания управленческих решений
7. Описание организационной процедуры «принятие решения».
8. Требования к решению, условия обеспечения его качества и эффективности.
9. Требования к обоснованным «УР». Эффективность решений, их целевая направленность.
10. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений: функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый подходы.
11. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений: системный, ситуационный и процессный подходы
12. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений: динамический, статический подходы
13. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений: количественный, качественный, нормативный подходы.
14. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений: административный, поведенческий подходы.
15. Алгоритмы принятия управленческих решений при различных типах менеджмента.
16. Требования к оформлению управленческих решений
17. Особенности современной теории принятия решений и задачи ЛПР (лица принимающего решения).
18. Проблемы разработки рациональных решений
19. Особенности принятия решений в простых (повторяющихся) и сложных (слабоструктурированных) ситуациях.
20. Ограничения реальной практики, препятствующие применению рациональной модели в процессе выработки решений.
21. Типы моделей и их роль в процессе разработки обоснованных решений.
22. Роль развитой инструкции в процессе принятия решения.
23. Факторы, определяющие эффективность решений.
24. Методология, концепция и принципы выработки решений.
25. Влияние среды, в которой принимается решение.
26. Модель проблемной ситуации и основные этапы выработки решений.
27. Особенности подходов к выработке решений: интуитивного, основанного на суждениях и рационального.
28. Классификация решений по факторам.
29. Основные условия обеспечения высокого качества управленческого решения.
30. Общая модель процесса разработки, принятия и реализации решения.
31. Принципы организации процесса разработки решения.
32. Человеческий фактор в принятии и реализации решений (Модель личностной целесобразности).
33. Оперативные и стратегические решения, запрограммированные и слабоструктуриро-

ванные решения.

34. Целевая функция как критерий качества системы управления.

35. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.

36. Модели разработки и выбора управленческих решений в различных ситуациях и условиях.

37. Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений.

38. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений.

39. Логические и формализованные методы принятия решений.

40. Виды анализа, используемые в процессе разработки управленческих решений: структурный, информационный, факторный.

41. Виды анализа, используемые в процессе разработки управленческих решений: рефлексивный, параметрический,

42. Условия неопределенности и риска и их влияние на процесс разработки управленческих решений

43. Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость.

44. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием.

45. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями.

46. Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения.

47. Риск в управленческих решениях, способы его оценки.

48. Использование программных продуктов для рационализации управленческих решений.

49. Прогнозирование последствий реализации управленческих решений.

50. Оптимальное «УР» как условие предупреждения конфликтов.

Критерии оценки ответа на зачете

«Зачтено» - выполнены все виды учебной работы, предусмотренные учебным планом. Обучающийся оперирует приобретенными знаниями, умениями, навыками, применяет их в ситуациях повышенной сложности. При этом могут быть допущены незначительные ошибки, неточности, затруднения при аналитических операциях, переносе знаний и умений на новые, нестандартные ситуации.

Обучающийся владеет:

способностью предлагать экономически и финансово обоснованные организационно управленческие решения в профессиональной деятельности (ОПК-4).

способностью разрабатывать варианты организационно-экономических решений при планировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации (ПК-3).

«Незачтено» - не выполнен один или более видов учебной работы, предусмотренных учебным планом. Обучающийся допускает значительные ошибки. Проявляется отсутствие знаний, умений, навыков по ряду показателей. Обучающийся испытывает значительные затруднения при оперировании знаниями и умениями при их переносе на новые ситуации.

Обучающийся не владеет:

способностью предлагать экономически и финансово обоснованные организационно управленческие решения в профессиональной деятельности (ОПК-4).

способностью разрабатывать варианты организационно-экономических решений при пла-

нировании хозяйственной деятельности предприятий и организаций, и оценивать их с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических и правовых последствий их реализации (ПК-3).

**Текущий контроль
по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»**

**Примерные вопросы для устного опроса
формирование компетенций ОПК-4, ПК-3**

1. Дайте определение понятию «управленческое решение».
2. Назовите стадии процесса принятия управленческого решения.
3. Назовите классификационные признаки управленческих решений
4. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от содержания?
5. Объясните требование научной обоснованности, предъявляемое к управленческим решениям.
6. Объясните требование экономичности, предъявляемое к управленческим решениям.
7. Объясните требование законности, предъявляемое к управленческим решениям.
8. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от уровня управления?
9. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
10. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
11. Поясните свойство ответственности управленческих решений.
12. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
13. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.
14. Перечислите методы, используемые для определения альтернатив, дайте им краткую характеристику.
15. Назовите методы экспертных оценок
16. Укажите роль прогнозирования в процессе принятия управленческих решений
17. Перечислите способы контроля за реализацией управленческих решений
18. Перечислите известные Вам методы принятия управленческих решений в процессе диагностики проблем в деятельности организации
19. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
20. Назовите количественные и качественные показатели оценки эффективности деятельности организации
21. Порядок применения статистических методов исследования в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
22. Сравнение как метод при принятии и обосновании решений.
23. Порядок применения индексного метода, метода балансовых сопоставлений и цепных подстановок в процессе принятия и обоснования управленческих решений.
24. Применение различных методов исследования для анализа альтернатив принятия решений.
25. Дать определение риска в управленческих решениях.
26. Перечислите основные методы ограничения риска.
27. Личные наблюдения, опыт, аналогия.
28. Метод «дерево решения», порядок применения.
29. Методы анализа внешней и внутренней среды организации.
30. В чем заключаются основные проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
31. Назовите особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.

32. Почему необходимо стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
33. В чем заключается контроль реализации управленческих решений.
34. Какие методы контроля и оценки решений вы знаете.
35. Почему необходима и в чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.

Критерии оценки устного опроса (собеседования)

Оценка «отлично» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если студент ориентируется в теоретическом материале; имеет представление об основных подходах к излагаемому материалу, но затрудняется в ответах на некоторые вопросы; знает определения основных теоретических понятий излагаемой темы, но не в полной мере отражает суть рассматриваемой проблемы, в основном умеет применять теоретические сведения для анализа практического материала, в основном демонстрирует готовность применять теоретические знания в практической деятельности и освоение большинства показателей формируемых компетенций.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если показаны недостаточные знания теоретического материала, основных понятий излагаемой темы, не всегда с правильным и необходимым применением специальных терминов, понятий и категорий; анализ практического материала был нечёткий.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется в случаях, когда не выполнены условия, позволяющие выставить оценку «удовлетворительно».

Примерные тестовые задания

формирование компетенций ОПК-4, ПК-3

Вариант 1

1. 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.
2. Принятое управленческое решение влияет на:
 - а) сотрудников организации;
 - б) организацию в целом;
 - в) внешнюю среду;
 - г) лицо, принявшее это решение.
3. Решение – это:
 - а) выбор альтернативы;
 - б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
 - в) выбор альтернативы руководителем;
 - г) процесс мыслительной деятельности человека.
4. Цель управленческого решения заключается в:
 - а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные зани-

маемой должностью;

- б) принятии верного управленческого решения;
- в) достижение поставленных перед организацией целей;
- г) удовлетворении потребностей сотрудников.

5. Лицо, принимающее решение:

- а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;
- б) должно иметь высшее образование;
- в) хороший психолог;
- г) ответственный человек.

6. 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.

7. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

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

8. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

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

9. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а) факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения;
- б) факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений;
- в) параметры качества управленческого решения;
- г) параметры эффективности управленческого решения.

10. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:

- а) личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников;
- б) структуризация проблемы;
- в) внутрифирменные конфликты;
- г) функционирование системы ответственности.

11. 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.

12. 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.

Вариант 2

1. Узкое определение теории принятия управленческого решения:
- д) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления;
 - е) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества;
 - ж) процесс мыслительной деятельности человека;
 - з) понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

2. Решение - это...

- а) результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому - либо выводу и необходимым действиям;
- б) вывод, сделанный человеком без какого-либо дальнейшего плана действий;
- в) разработка действия, выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

3. Каждое профессиональное решение должно включать множество составляющих:

- а) компанию, инициатора, персонал, специалиста, причины реализации решения;
- б) субъекта, объекта, предмет решения, цель разработки решения, причины разработки или реализации решения, персонал, для которого разрабатывается решение;
- в) цель разработки решения, население, для которого разрабатывается решение, предмет решения, причины разработки решения.

4. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

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

5. Разделение труда в производственной деятельности выделило три типа самостоятельных решений: технические (технологические), биологические, управленческие. Принадлежность к конкретному типу определяется системой, в которой разрабатываются и реализуются решения, целями и предметами решения. К какой конкретной сфере деятельности относится рассматриваемая ситуация (выписка из приказа): " Все сотрудники компании в течение сентября- октября 2006 года должны внести свои предложения по совершенствованию производственной деятельности".

- а) техническое решение;
- б) биологическое решение;
- в) управленческое решение.

6. Основные формы подготовки управленческих решений:

- а) закон, контракт, норматив, постановление, прецедент, соглашение, указание, устав и др.;
- б) инструкция, бюллетень, заявление, отчет, наставление, рекомендательное письмо и др.;
- в) предписание, отчет, совещание, условие, разъяснение, информационное письмо и др.

7. Цель в общем виде должна удовлетворять следующим условиям:

- а) иметь возможности реализации, быть необходимой для компании, иметь временные рамки исполнения, способствовать развитию компании;

- б) совершенствовать систему управления компании, удовлетворять интересы членов компании, способствовать получению прибыли;
- в) быть желаемой для инициатора, иметь технические, экономические и др. возможности реализации, быть необходимой для компании, находиться в рамках исторической приемлемости для ближайшего окружения внешней среды; текст цели должен включать ключевое слово, означающее постоянное изменение.

8. Инициативно-целевая технология основана на...

- а) выдаче заданий для разработки и реализации УР, без указания средств и методов их выполнения. Технология предусматривает разработку только конечной цели управления и сопутствующих ей задач и сроков без указания механизма ее достижения;
- б) выдаче заданий с указанием средств, методов и времени их выполнения. Технология предусматривает внешний или внутренний контроль промежуточных состояний задания. Используется для типовых работ с использованием стандартных форм и методов;
- в) выдаче заданий с указанием средств и возможных ограничений, ориентировочных методов и времени их выполнения. Технология основана на соблюдении требования о безусловном достижении цели.

9. По характеру разработки и реализации управленческие решения подразделяются на...

- а) одинаковые, однотипные, разнотипные и инновационные;
- б) ситуационные, программные, инициативные, сезонные, по предписанию, по предложению;
- в) уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные, осторожные.

10. Прогнозирующие решения основаны на...

- а) обеспечении своевременного выполнения планов и намеченных рубежей развития;
- б) специальном исследовании для формирования заключения о возможном развитии и результатов какого-либо управленческого процесса;
- в) ознакомлении инициаторов и исполнителей решения с необходимыми сведениями, результатами деятельности.

11. Инертные решения ...

- а) представляют собой задержанный по времени процесс реагирования на возмущающие действия;
- б) основаны на неожиданном озарении руководителя, стечении обстоятельств, сильном нервном возбуждении руководителя и исполнителей;
- в) учитывают баланс интересов заинтересованных сторон.

12. Факторы (критерии) выбора стиля принятия решений:

- а) сложность проблемы;
- б) квалификация и опыт руководителя;
- в) информационная обеспеченность;
- г) целевая направленность.

Вариант 3

1. Термин «управленческое решение» употребляется в двух основных значениях - как процесс и как явление. Как процесс управленческое решение - это...

- а) информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, выбор одного варианта, утверждение, реализация, контроль выполнения УР, информирование инициатора решения;
- б) информационная подготовка, разработка вариантов, согласование вариантов, экспертная оценка, выбор одного варианта решения, выполнение решения;
- в) подготовка и разработка управленческого решения, контроль его выполнения.

2. В какой системе человеком не может приниматься решение:
- а) технической;
 - б) биологической;
 - в) социальной;
 - г) во всех системах человеком может приниматься решение.
3. Элементы технологии принятия решений - это:
- а) психологические феномены;
 - б) методы разработки;
 - в) стили управления;
 - г) последовательность стадий разработки;
 - д) дерево целей.
4. Наиболее распространенные методы разработки, оптимизации решений - это:
- а) статистический анализ;
 - б) методы моделирования;
 - в) агрегирование и декомпозиция;
 - г) методы экспертных оценок.
5. Первый этап разработки принятия решения и организации его выполнения:
- а) оценка обстановки;
 - б) уяснение задачи;
 - в) расчет времени;
 - г) ориентирование подчиненных.
6. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения - это:
- а) сбор информации;
 - б) распределение обязанностей между исполнителями;
 - в) сравнение фактических результатов решения с запланированными;
 - г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.
7. Аналитическому отделу поручили разработать технологию оперативного информационного обеспечения руководителей высшего звена управления новыми аналитическими данными. На что было направлено данное управленческое решение?
- а) на управление производственной и обслуживающей деятельностью;
 - б) на коммуникации с внешней средой;
 - в) все варианты не верны.
8. Формализованное описание того желаемого состояния, достижение которого отождествляется в сознании ЛПР с решением проблемы или задачи, - это:
- а) цель;
 - б) результат;
 - в) модель;
 - г) все варианты не верны.
9. Эффективность УР - это:
- а) ресурсная результативность, полученная по итогам разработки или реализации УР в организации;
 - б) степень соответствия результатов, полученных от реализации УР, поставленным целям;
 - в) степень удовлетворенности персонала от разработки и реализации УР;
 - г) все варианты не верны.
10. Какие виды УР по времени действия выделяют:

- а) стратегические, тактические и оперативные;
- б) алгоритмические, эвристические;
- в) ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные;
- г) все варианты не верны.

11. Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) контроль реализации решений;
- б) управление реализацией решений;
- в) выбор альтернативы;
- г) оценка результатов решения;
- д) согласование решения.

12. К какому типу ошибок, возникающих в управленческой деятельности и приводящих к росту неопределенности при РУР, относится ошибка в выборе метода изучения рынков сбыта и продаж:

- а) ошибка в социальной составляющей;
- б) ошибка в экономической составляющей;
- в) ошибка в технологической составляющей;
- г) все варианты не верны.

Критерии оценки теста:

отлично - от 90% до 100% правильных ответов;

хорошо - от 75% до 90% правильных ответов;

удовлетворительно - от 55% до 75% правильных ответов;

неудовлетворительно - менее 55% правильных ответов.

Примерные задания для контрольной работы формирование компетенций ОПК-4, ПК-3

Вариант 1.

Задача 1. «Принятие решения о целесообразности экспорта»

Условие. Фирма «Альфа» производит некоторую продукцию промышленности строительных материалов и обычно продает ее оптовикам на внутреннем рынке по цене Ц1 ден. ед., за единицу продукции (здесь и далее цифры измерения носят условный характер). Мощность фирмы – М единиц продукции в месяц. В настоящее время ее месячный выпуск составляет О1 единиц. Имеется N-кратный запас мощности ($M = O1 * N$) Фирме было предложено заключить контракт на экспорт О2 единиц продукции ежемесячно по цене Ц2 ден. ед. Базис поставки – «самовывоз», без обязательства по транспортировке товара на продавца.

Издержки на производство и сбыт в расчете на единицу продукции приведены в табл. 1

Таблица 1- Издержки на производство и сбыт единицы продукции

Статья расходов	Индекс
1. Стоимость материалов	X_1
2. Заработная плата	X_2
3. Переменные накладные издержки	X_3
4. Постоянные накладные издержки	X_4
ИТОГО (себестоимость производства)	
5. Переменные издержки по сбыту	X_5
ВСЕГО (общие издержки)	C

Управляющий фирмой не пожелал заключить контракт в связи с тем, что предлагаемая цена C_2 не покрывает издержек C за единицу продукции.

Требуется определить:

- 1) правильное ли решение принял управляющий и как изменилась бы прибыль фирмы, если бы он принял предложение зарубежного партнера?
- 2) как изменилась бы прибыль фирмы, если бы предложение было принято, но запас мощности фирмы составлял бы $N = 1$?

Задание 2. Построить дерево функциональных целей для предприятия, производящего запасные части для станков с ЧПУ.

Задание 3. Разработать алгоритм принятия управленческого решения:

Зафиксировано снижение уровня запасов стратегического сырья на складе предприятия. Разработать управленческое решение начальника склада.

Задание 4. Руководители склада и финансового отдела не могут достигнуть соглашения относительно уровня страхового запаса готовой продукции на складе.

Разработать проект регулирования конфликта с позиции директора предприятия.

Вариант 2

Задача 1. «Принятие решения по маркетингу»

Условие. Руководителю предприятия представлен анализ нового продукта марки А. Он решил, что продукт А будет продаваться по розничной цене C ден.ед. (по его исследованиям рынка). Розничные торговцы предполагают колебание цен в пределах P_p от продажной цены, а оптовые P_o . Переменные издержки на единицу продукта должны составить $I_{пер}$ ден. Ед., а предполагаемые постоянные на выпуск всей партии $I_{пост}$.

Требуется принять решение о целесообразности производства нового продукта при ожидаемом объеме продаж в O единиц.

Задание 2. Построить дерево целей развития для предприятия, производящего упаковочные материалы.

Задание 3. Разработать алгоритм принятия управленческого решения:

Появление нового конкурента привело к снижению доли рынка продукции предприятия на локальном рынке. Разработать управленческое решение директора предприятия

Задание 4. Руководители склада и финансового отдела не могут достигнуть соглашения относительно уровня страхового запаса готовой продукции на складе.

Разработать проект регулирования конфликта с позиции руководителя склада.

Вариант 3

Задача 1. «Принятие решения по политике цен»

Условие. Пусть производится некоторый товар А. Исходные данные приведены в табл.

Таблица Издержки на производство и сбыт продукции А

Наименование показателя	Индекс
Затраты на производство единицы продукции (ден. ед)	$I_{пер}$
Аренда техники и помещений (ден. ед./год)	I_a
Заработная плата непроизводственного персонала и административные расходы (ден.ед./год)	$I_{зп}$
Планируемая цена при продаже (ден. ед)	C
Планируемые расходы на рекламу (ден. ед./год)	I_p

Требуется определить:

- 1) сколько продукции (O_r) надо продать, чтобы сделать задуманное предприятие самоокупаемым?
- 2) сколько продукции надо продать, чтобы получить $\Pi_{тр} = 1000$ ден.ед. прибыли?
- 3) какое решение будет лучшим при установлении цены, если известно, что продавая про-

дукцию по цене C_1 за единицу, можно прогнозировать уровень продаж в O_1 единиц продукции в месяц, а по цене C_2 уровень продаж составит O_2 единиц продукции в месяц?

Задание 2. Построить дерево целей развития для предприятия, оказывающего складские услуги.

Задание 3. Разработать алгоритм принятия управленческого решения:

Предприятие не ведет внешнеэкономическую деятельность.

Из внешних источников получена информация о снижении курса рубля по отношению к евро. Разработать управленческое решение начальника финансового отдела предприятия.

Задание 4. Руководители склада и финансового отдела не могут достигнуть соглашения относительно уровня страхового запаса готовой продукции на складе.

Разработать проект регулирования конфликта с позиции руководителя финансового отдела.

Критерии оценки контрольной работы

Оценка	Критерий оценки
Отлично	полное, правильное выполнение заданий с отдельными недочётами; выполнение от 90% и более.
Хорошо	правильное выполнение заданий с незначительным количеством ошибок; выполнение более 75% менее 90 %.
Удовлетворительно	выполнение основной части заданий с ошибками; выполнение более 50% менее 75 %.
Неудовлетворительно	частичное выполнение заданий (менее половины); допущение значительного количества ошибок; выполнение менее 50%.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ НА 20_____ УЧЕБНЫЙ ГОД

В рабочую программу вносятся следующие изменения:

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры ГНиММК
«___»_____20___г., протокол № _____.

И.о. зав. кафедрой ГНиММК _____/Т.И. Покровская/