

Автономное образовательное учреждение  
высшего образования Ленинградской области  
«Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по образовательной  
деятельности и цифровой  
трансформации



В.Н. Чумаков

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**  
**«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

Направление подготовки  
**38.03.02 Менеджмент**  
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль) образовательной программы  
Управление логистическими системами

Форма обучения  
очная

Гатчина  
2023

Рабочая программа по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» разработана на основе актуализированного Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (далее ФГОС ВО) по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы – Управление логистическими системами

Уровень: бакалавриат

Организация-разработчик: АОУ ВО ЛО «Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»

Разработчик: д.техн.н., к.э.н., профессор кафедры информационных технологий, безопасности и права /Драбенко В.А.

Рассмотрена и одобрена на заседании кафедры менеджмента «28» августа 2023 г. Протокол №1.

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой  /В.Н.Чумаков  
Руководитель ОП \_\_\_\_\_ / О.В.Бабскова

## Содержание

|   | с. |
|---|----|
| 1. Пояснительная записка.....   | 4  |
| 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....  | 4  |
| 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы .....   | 6  |
| 4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся..... | 7  |
| 5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий .....  | 7  |
| 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю) .....  | 14 |
| 7. Фонд оценочных и методических материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине .....   | 15 |
| 8. Перечень основной, дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля).....   | 16 |
| 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля).....   | 17 |
| 10. Особенности освоения дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья.....   | 21 |
| 11. Перечень информационных технологий, профессиональных баз данных, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.....               | 23 |
| 12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю) .....  | 23 |

## 1. Пояснительная записка

Курс «Методы принятия управленческих решений» занимает важное место при подготовке бакалавров по направлению 38.03.02 – Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы – Управление логистическими системами.

Целью освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются овладение теоретическими знаниями и практическими навыками применения эффективных методов принятия управленческих решений в управления организацией.

Задачи дисциплины:

- Изучение сущности и функций управленческих решений, различий в принятии управленческих решений;
- Изучение требований, научных подходов и методов к повышению качества и эффективности управленческих решений;
- Получение специальных знаний о процессе разработки, экономического обоснования и принятия управленческих решений.

## 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» участвует в формировании следующей компетенции (следующих компетенций):

| Компетенции  | Индикаторы   | Дескрипторы  |
|--|--|--|
| <b>УК-1.</b> Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач. | <b>УК-1.И-2.</b><br>Разрабатывает варианты решения проблемной ситуации на основе критического анализа доступных источников информации. | <b>Знания:</b> основных свойств управленческих решений и требований к их разработке на основе исследований проблемных ситуаций<br><b>Умения:</b> осуществлять моделирование процессов и разрабатывать модели объектов<br><b>Навыки:</b> применения эвристических методов и методов линейного программирования; принятия решений в условиях неопределенности среды. |
|  | <b>УК-1.И-3.</b> Выбирает оптимальный вариант решения задачи, аргументируя свой выбор.   | <b>Знания:</b> условий и факторов качества управленческих решений<br><b>Умения:</b> выделять управляемые и неуправляемые параметры при поиске оптимального варианта решения задач; давать обоснование принятым решениям  |

|   |  |   |
|---|--|---|
|   |  | <b>Навыки:</b> принятия обоснованных решений в условиях неопределенности  |
| <b>ОПК-2.</b> Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем. | <b>ОПК-2.И-2.</b><br>Эффективно использует поиск и корректно осуществляет анализ литературы, нормативных и правовых документов для решения управленческих задач.   | <b>Знания:</b> основных свойств управленческих решений и требований к их разработке; основных нормативных и правовых документов, необходимых для решения управленческих задач<br><b>Умения:</b> осуществлять поиск требуемых правовых документов; использовать математические модели для решения поставленных управленческих задач<br><b>Навыки:</b> использования метода Дельфи, принятия решений при высокой степени неопределенности, эффективного поиска требуемых нормативно-правовых документов   |
| <b>ОПК-3.</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.            | <b>ОПК-3.И-2.</b><br>Производит оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов.   | <b>Знания:</b> понятия «бизнес-процесс»; особенностей процесса принятия управленческих решений.<br><b>Умения:</b> проводить оценку результатов на основе анализа временных рядов и корреляционно-регрессивного анализа с целью оптимизации бизнес-процессов.<br><b>Навыки:</b> совершенствования бизнес-процессов с целью оптимизации работы предприятия  |
|   | <b>ОПК-3.И-3.</b><br>Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды. | <b>Знания:</b> понятий внутренней и внешней среды организации; особенностей принятия управленческих решений в vusa-мире; условия и факторы качества управленческих решений.<br><b>Умения:</b> использовать методы экспертных оценок для прогнозирования последствий принимаемых решений, давать оценку ожидаемым результатам и последствиям организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости<br><b>Навыки:</b> принятия решений при высокой степени неопределенности с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды. |

### 3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

*«Методы принятия управленческих решений»* является дисциплиной обязательной части для подготовки студентов по направлению 38.03.02 Менеджмент, направленность (профиль) образовательной программы – Управление логистическими системами.

| Шифр компетенции | Предшествующие дисциплины (модули), практики учебного плана, в которых осваивается компетенция  | Дисциплины (модули), практики учебного плана, в которых осваивается параллельно с изучаемой дисциплиной | Последующие дисциплины (модули), практики учебного плана, в которых осваивается компетенция |
|------------------|---|---|---|
| УК-1             | Философия<br>(1 семестр)<br><br>Учебная практика<br>(ознакомительная практика)<br>(4 семестр)   |   |   |
| ОПК-2            | Математика<br>(1 семестр)<br><br>Экономическая статистика<br>(3 семестр)<br><br>Бухгалтерский и управленческий учет<br>(3 семестр)<br><br>Учебная практика<br>(ознакомительная практика)<br>(4 семестр) | Анализ финансово-хозяйственной деятельности<br>(5 семестр)  |   |
| ОПК-3            | Маркетинг<br>(4 семестр)<br><br>Учебная практика<br>(ознакомительная практика)<br>(4 семестр)   |   |   |

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость освоения учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составляет 3 зачетных единиц или 108 академических часов.

| Семестр   |                      | № семестра<br>5 | Всего, ак. часов |
|---|----------------------|-----------------|------------------|
| Общая трудоемкость (всего ак. часов / з.ед)               |                      | 108/3           | 108/3            |
| Контактная работа   | Лекции               | 16              | 16               |
|   | Практические занятия | 16              | 16               |
| Самостоятельная работа                                    |                      | 49              | 49               |
| Вид промежуточной аттестации (конт. раб. **/самост. раб.) | Экзамен              | 2,3/24,7        | 27               |

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

| №         | Наименование<br>раздела дисциплины<br>(тема)           | Трудоемкость |                   |                  |                |                | Содержание   |
|-----------|--|--------------|-------------------|------------------|----------------|----------------|--|
|           |  | всего        | Контактная работа |                  |                |                |  |
|           |  |              | лекции            | практич. занятия | лабор.занятия* |                |  |
|           |  |              |                   |                  |                | самост. работа |  |
| 5 семестр |  |              |                   |                  |                |                |  |
| 1.        | Менеджмент как процесс принятия управленческих решений | 10           | 2                 | 2                |                | 6              | Функции решения в методологии и организации процесса управления. Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке. Процесс принятия управленческих решений. Условия и факторы |

|    |   |    |   |   |   |  |
|----|---|----|---|---|---|--|
|    |   |    |   |   |   | <p>качества управленческих решений. Целевая ориентация управленческих решений. Качество управленческого решения и его параметры. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения. Цели, их функция, требования для успешной реализации целей.</p>  |
| 2. | <p>Модели и моделирование в теории принятия решений</p> | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Моделирование процессов и модели объектов. Модели принятия управленческих решений. Основная модель теории принятия решений. Понятие и необходимость моделирования. Свойства моделей и их виды. Математические модели и их использование для принятия решений. Управляемые и неуправляемые параметры. Критерий оптимальности и связь с управляемыми переменными. Виды моделей принятия решений. Основная модель принятия решений, Матрица результатов. Условия применения нормативной модели при принятии решения. Дескриптивная, политическая, “мусорная корзина” модели принятия управленческих решений. Дескриптивные (описательные) модели. Условия использования. Предположения, на которых основывается дескриптивная модель. Политическая модель (Модель Карнеги). Условия использования.</p> |



|    |   |    |   |   |   |   |
|----|---|----|---|---|---|---|
|    |   |    |   |   |   | <p>Модель инкрементального процесса принятия решений. Модель «мусорной корзины» Условия использования. Последствия использования модели. Факторы решения (детерминанты) как целевые компоненты управления. Первичные и вторичные детерминанты принятия решений. Взаимосвязь первичных детерминант принятия решения. Функция прогнозирования. Вторичные детерминанты и их состав. Мотивация, квалификация, принципиальное отношение к будущему. Зависимости первичных детерминант от вторичных.</p>        |
| 3. | Методы разработки, принятия управленческих решений. | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Классификация методов принятия управленческих решений. Методы диагностики проблем. Понятие метод и методологии. Классификация методов принятия управленческих решений: Методы диагностики проблем, методы генерирования альтернатив, методы оценки и выбора альтернатив, методы контроля реализации управленческих решений. Диагностика проблем, этапы идентификации проблемы: Осознание затруднений или имеющихся возможностей, Сбор, анализ информации, выявление причин возникновения проблемы,</p> |

|    |                                  |    |   |   |   |  |
|----|----------------------------------|----|---|---|---|--|
|    |                                  |    |   |   |   | <p>анализ проблемы. Методы декомпозиции проблем. Методы сравнительного и факторного анализа. Методы декомпозиции проблем: «дерево проблем». Понятие. Достоинства метода. Последовательность построения. «дерево целей и задач». Понятие и использование. «дерево решений» Понятие и использование. структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет» Методы сравнительного и факторного анализа. Понятие и алгоритм использования. Методы моделирования, Методы прогнозирования. Методы ситуационного анализа. Методы моделирования: Экономико-математическое моделирование, Теория массового обслуживания, Теория запасов, Определение точки безубыточности Методы прогнозирования: Качественные и количественные методы. Анализ временных рядов (АВР) и корреляционно-регрессионный анализ. Методы ситуационного анализа.</p> |
| 4. | Методы генерирования альтернатив | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Метод мозгового штурма, Метод Дельфи, Эвристические методы. Метод мозгового штурма. Описание. Необходимые принципы проведения мозгового штурма. Метод Дельфи. Сущность метода. Последовательность</p>   |

|    |  |    |   |   |   |   |
|----|--|----|---|---|---|---|
|    |  |    |   |   |   | <p>метода. Условия применения. Эвристические методы. Понятие Эвристики и Эвристические методы. Методы морфологического анализа, Метод синектики, Методы коллективных ассоциаций, Методы, использующие карточки. Методы морфологического анализа. Понятие морфологии и морфологических матриц. Алгоритм применения метода. Метод синектики. Понятие. Базовые процессы. Факторы реализации метода. Методы коллективных ассоциаций. Метод гирлянд ассоциаций. Методы, использующие карточки.</p>                             |
| 5. | Методы, применяемые на этапе оценки и выбора | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Среда принятия решений. Методы принятия решений в условиях определенности. Понятие среда принятия решений. Концепция определенности, концепция риска, концепция неопределенности. Методы принятия решений в условиях определенности: Предельный анализ, Приростный анализ, Линейное программирование. Методы принятия решений в условиях риска. Условия риска. Матрица решений. Построение матрицы решений. Определение стоимости альтернативы. Критерии выбора оптимальной альтернативы. Дерево решений. Элементы</p> |

|    |  |    |   |   |   |  |
|----|--|----|---|---|---|--|
|    |  |    |   |   |   | <p>деревя решений.</p> <p>Моделирование последовательности решений. Методы принятия решений в условиях неопределенности среды. Особенности принятия решения в условиях неопределенности. Основные подходы к принятию решения в условиях неопределенности. Принятие решений при слишком высокой степени неопределенности: критерий Вальда, критерий Сэвиджа, критерий Гурвица, Лапласа.</p>   |
| 6. | Методы реализации управленческих решений | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Методы реализации управленческих решений. Классификация методов реализации решений. Метод планирования реализации управленческих решений: матрица распределения ответственности, сетевое моделирование. Методы организации выполнения решений: информационная таблица реализации решения, методы воздействия и мотивации. Методы контроля выполнения управленческих решений. Виды контроля реализации управленческих решений.</p> |
| 7. | Эффективность управленческих решений     | 10 | 2 | 2 | 6 | <p>Эффективность управленческих решений и её составляющие. Основные понятия эффективности. Цель эффективного менеджмента. Факторы эффективности. Виды эффективности:</p>   |

|    |   |    |   |   |   |  |
|----|---|----|---|---|---|--|
|    |   |    |   |   |   | <p>организационная, экономическая, психологическая, правовая, этическая, технологическая и социальная.</p> <p>Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Подходы к измерению эффективности управленческих решений организации: целевой, ресурсный, ценностно-ориентированный.</p> <p>Целевой подход и методы расчета. Ресурсный подход и методы расчета.</p> <p>Метод анализа эффективности затрат. Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно ориентированного управления (концепции VBM). Концепции ценностно ориентированного управления. Критерии и показатели эффективности по концепции VBM. Традиционные показатели эффективности. Показатели эффективности используемые в VBM.</p> |
| 8. | <p>Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений</p> | 11 | 2 | 2 | 7 | <p>Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений.</p> <p>Ответственность как существенный признак управления.</p> <p>Ответственность менеджера за принятие</p>  |

|                    |  |     |     |      |  |      |   |
|--------------------|--|-----|-----|------|--|------|---|
|                    |  |     |     |      |  |      | решения. Внешняя и внутренняя ответственность. Виды ответственности и механизмы контроля. |
| Экзамен            |  | 27  | 2,3 |      |  | 24,7 |   |
| Итого за 5 семестр |  | 108 | 16  | 18,3 |  | 73,7 |   |

## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

| №  | Виды самостоятельной работы   | Трудоемкость, ак. часы | Форма контроля*  |
|----|---|------------------------|--|
| 1. | Проработка теоретического материала по конспектам лекций, рекомендованной литературе, дополнительным источникам информации                      | 16                     | Консультация преподавателя, устное собеседование                     |
| 2. | Подготовка к практическим занятиям: поиск необходимой информации, обработка информации, написание доклада, подготовка к выступлению (дискуссии) | 18                     | Выступление с докладом, презентация, ответы на дискуссионные вопросы |
| 3. | Подготовка к текущему контролю (тестирование и/или написание реферата)  | 15                     | Тесты, рефераты  |
| 4. | Подготовка к промежуточной аттестации (вопросы к экзамену)  | 24,7                   | Устное собеседование   |

Для самостоятельной работы по дисциплине (модулю) обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

1. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 384 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354949>.

2. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 227 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=360995>.

3. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/100674>

4. Фонд оценочных и методических материалов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

## **7.Фонд оценочных и методических материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации (экзамена)**

1. Управленческая проблема и управленческое решение.
2. Факторы, влияющие на принятие эвристического решения. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей
3. Классификация управленческих решений.
  1. Требования к УР и условия их достижения
  2. Методы поддержки принятия УР.
  3. Методы формализованного представления объекта управления.
4. Социальные предпосылки теории принятия управленческих решений (УР).
5. Делегирование полномочий по принятию УР.
6. Понятие «решение». Личные и деловые решения.
7. Методы организации работы группы, принимающей решение.
8. Принятие решений как связующий процесс.
9. Принятие коллективных решений в малых группах. Конференции по принятию решений.
10. Общие сведения о теории принятия решений.
11. Групповой метод анализа иерархий.
12. Основные понятия теории эффективности.
13. Правила голосования, состоятельные по Кондорсе.
14. Показатели и критерии эффективности.
15. Основы теории социального выбора. Аксиомы и парадоксы голосования.
16. Шкалы показателей эффективности.
17. Основные подходы к принятию коллективных решений.
18. Сущность управленческих решений.
19. Интерактивный метод уровней притязаний (AIM).
20. Типология управленческих решений.
21. Методы порогов сравнимости (ELECTRE).
22. Уровни организации управленческих решений.
23. Метод анализа иерархий (АНР).
24. Ситуационные факторы, влияющие на принятие решений.
25. Многокритериальная теория полезности (MAUT).
26. Личностные факторы, влияющие на принятие решений.
27. Интерактивные методы решения многокритериальных задач.
28. Понятия «риск» и «шанс» в принятии решений. Классификация факторов неопределенности.
29. Метод лексикографической оптимизации.
30. Этапы принятия рациональных управленческих решений.
31. Метод целевого программирования.
32. Разработка альтернатив. Методы поиска идей.

- 33.Метод «затраты-эффект».
- 34.Определение проблемы и постановка цели принятия решения.
- 35.Метод главного показателя.
- 36.Оценивание управленческих решений.
- 37.Метод обобщенного показателя.
- 38.Контроль результатов управленческих решений.
- 39.Аксиома Парето. Эффективные и слабоэффективные решения
- 40.Описательные модели принятия решений.
- 41.Общая характеристика многокритериальных задач принятия решений.
- 42.Стратегии многокритериального выбора.
- 43.Метод деревьев решений.
- 44.Психологические эффекты индивидуальных решений.
- 45.Игры с «природой». Метод платежной матрицы.
- 46.Психологические эффекты коллективных решений.
- 47.Антагонистические и матричные игры.
- 48.Стили принятия управленческих решений.
- 49.Линейное программирование.
- 50.Основные понятия общей теории выбора.
- 51.Нелинейное программирование.
- 52.Теоретико-игровые модели принятия решений.
- 53.Дискретное программирование.
- 54.Стохастическое программирование.
- 55.Бескоалиционные игры. Принципы рационального поведения игроков.
- 56.Типы задач принятия решений.
- 57.Общая характеристика моделей математического программирования.

### **Примерные практико-ориентированные задания**

1.Обозначьте важную для вас проблему. Попробуйте предложить возможные варианты ее решения. Сформулируйте систему критериев оценки и сравнения предложенных вариантов.

2.Приведите пример задачи планирования, которую вы ежедневно решаете. Разберите этапы планирования на примере этой задачи

Полный комплект заданий и этапов формирования компетенции представлен в Фонде оценочных и методических материалов для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, оформленный отдельным документом, представлен в приложении 1.

### **8. Перечень основной, дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»,необходимых для освоения дисциплины (модуля)**

#### **а) нормативные правовые акты**

*1) нормативный правовой акт*



#### **б) основная литература:**

5. Бережная Е.В., Бережной В.И. Методы и модели принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — М.: ИНФРА-М, 2019. — 384 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354949>.

6. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — М.: ИНФРА-М, 2021. — 227 с. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=360995>.

7. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/100674>

#### **в) дополнительная литература:**

1. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 384 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=354949>.

2. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие/Н.В.Кузнецова - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 222 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=335849>.

3. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипец, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. - 299 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=355749>

4. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 128 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?id=354953>

#### **г) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Российская государственная библиотека. — Режим доступа: [www.rsl.ru](http://www.rsl.ru)

2. Российская национальная библиотека. — Режим доступа: [www.nlr.ru](http://www.nlr.ru)

3. Центральная государственная публичная библиотека им. В.В. Маяковского. — Режим <http://www.pl.spb.ru/>

4. Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина — Режим доступа: [prlib.ru](http://prlib.ru)

### **9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины(модуля)**

Самостоятельная подготовка обучающихся проводится для углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и других видах занятий, для выработки навыков самостоятельного применения новых, дополнительных знаний и подготовки к предстоящим учебным занятиям, зачету.

Важным условием успешного изучения дисциплины является посещение лекций. Под посещением подразумевается не форма пассивного присутствия, а активная работа по изучению нового материала. Подготовка к лекционным занятиям включает в себя анализ предлагаемых для изучения вопросов, изучение нормативных источников и учебной и научной литературы по рассматриваемым вопросам лекции. В процессе лекции обучающийся может задавать уточняющие вопросы, осуществить взаимосвязь нового материала с уже изученным, подготовить базу для эффективного использования полученных знаний, облегчить подготовку к практическому занятию. Эффективным способом фиксации лекционного материала является конспектирование, представляющее собой не только фиксацию важнейших моментов лекции, но и указание примеров для понимания того или иного теоретического материала.

При подготовке к практическому занятию необходимо использовать конспектированные материалы лекций, учебную и научную литературу. Подготовка ответов по выносимым на обсуждение вопросам практического занятия включает в себя не только прочтение материала, но и его анализ и критическую оценку.. Обучающемуся следует выявить малоизученные аспекты рассматриваемых вопросов, проявить инициативу при подготовке к практическому занятию.

При подготовке к практическим занятиям и зачету рекомендуется систематизировать знания, изображая их в табличном, графическом или схематичном виде. Это позволит установить взаимосвязь изучаемых явлений, упростит задачу запоминания материала, облегчит процесс практического применения полученных знаний.

Задачей практических занятий является выработка умения использовать теоретические знания, проявить наличие практических навыков. При подготовке к практическому занятию следует заблаговременного обеспечить наличие необходимо для данного занятия материала, самостоятельно повторить ранее изученные темы.

Для успешного освоения дисциплины важным является умение работать с терминами и их определениями. Для работы с терминологией эффективным является использование как учебной и научной литературы, так и юридических и философских словарей.

Работа с терминами может осуществляться как в форме составления собственных тематических словариков для удобства и скорости поиска необходимого термина. С этой целью необходимо каждый новый встречающийся термин записывать и во время подготовки к семинарским и практическим занятиям указывать соответствующее определение. В случае возникновения сложности выбора определения из имеющегося объема в рамках научного знания необходимо задавать вопросы преподавателю в рамках лекционных и практических занятий.

Интерактивные формы проведения занятий по дисциплине «*Методы принятия управленческих решений*» включают в себя следующие виды занятий:

- интерактивные лекции, предполагают использование метода проблемного изложения. При таком подходе лекция становится похожей на диалог, преподавание имитирует исследовательский процесс (выдвигаются первоначально несколько ключевых постулатов по теме лекции, изложение выстраивается по принципу самостоятельного анализа и обобщения студентами учебного материала). Эта методика позволяет заинтересовать студента, вовлечь его в процесс обучения. Противоречия научного познания раскрываются посредством постановки проблемы. Учебная проблема и проблемная ситуация являются основными структурными компонентами проблемного обучения. Перед началом изучения определенной темы курса ставится перед студентами проблемный вопрос или дается проблемное задание. Стимулируя разрешение проблемы, преподаватель снимает противоречия между имеющимся ее пониманием и требуемыми от студента знаниями. Эффективность такого метода в том, что отдельные проблемы могут подниматься самими студентами. Главный успех данного метода в том, что преподаватель добивается от аудитории «самостоятельного решения» поставленной проблемы. Организация проблемного обучения представляется достаточно сложной, требует значительной подготовки лектора. Однако на начальном этапе использования этого метода его можно внедрять в структуру готовых, ранее разработанных лекций, практических занятий как дополнение.

- групповые дискуссии, применяются для обеспечения навыков командной работы и межличностной коммуникации и представляют собой оценочное средство, позволяющее включить обучающихся в процесс обсуждения представленной темы, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Кроме того, в ходе занятий проводятся круглые столы по заданным тематикам.

- ролевые игры, представляют собой моделирование ситуации, в которой участникам предлагается принять определенную позицию (роль) и затем выработать способ, который позволит привести эту ситуацию к наилучшему результату (игра). Ролевые игры наиболее эффективны как средство приобретения и совершенствования навыков непосредственного межличностного общения, командной работы, а также навыков принятия решений.

- тренинги, для обеспечения навыков принятия решений и лидерских качеств. Проведение занятий в форме тренинга предполагает процесс получения навыков и умений в какой-либо области посредством выполнения последовательных заданий, действий или игр, направленных на достижение наработки и развития требуемого навыка. Тренинг позволяет дать его участникам недостающую информацию, сформировать навыки устойчивости к давлению, навыки безопасного поведения. Неоспоримым достоинством

тренинга является то, что он обеспечивает активное вовлечение всех участников в процесс обучения. Различные ситуации, возникающие в группах тренинга, являясь учебными и в этом смысле условными, игровыми, для обучаемого выступают как вполне реальные ситуации, в которых надо действовать со всей ответственностью за результат действия. Чувство ответственности здесь особое: не только перед самим собой, но и перед партнерами по группе, так как успешность действия каждого — это залог успеха деятельности всей группы.

- анализ ситуаций (кейс-метод) — техника обучения, использующая описание реальных ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. В основе метода конкретных ситуаций лежит описание конкретной профессиональной деятельности или эмоционально-поведенческих аспектов взаимодействия людей. При изучении конкретной ситуации, и анализе конкретного примера студент должен вжиться в конкретные обстоятельства, понять ситуацию, оценить обстановку, определить, есть ли в ней проблема и в чем ее суть. Определить свою роль в решении проблемы и выработать целесообразную линию поведения.

- использование имитационных моделей, представляет собой моделирование процесса с помощью механических или компьютерных устройств. Использование имитационных моделей осуществляется с помощью компьютерных программ, реализующих абстрактную модель некоторой системы. В конце занятия, построенных на применении имитационных моделей, как образовательной технологии, обучающиеся осуществляют практический анализ результатов.

- преподавание дисциплины осуществляется в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, проводимых организацией, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

Оценочные и методические материалы по дисциплине *«Методы принятия управленческих решений»* представлены в ФОММ.

При подготовке к промежуточному или итоговому тестированию необходимо изучить теоретический и практический материал. Тестовые задания (с перечнем возможных вариантов ответов, среди которых хотя бы один ответ является неверным) обеспечивают структурность мышления, вынужденного выбрать из предложенных вариантов ответ все правильные варианты. Тестовые задания на установления соответствия подразумевают необходимость проявления не только знания учебного материала, но и умения применять правила формальной логики. Тестовые задания на упорядочение направлены на установление логической последовательности рассматриваемых явлений (времени существования явлений, расположения структурных элементов правовых документов и т.п.).

Эффективным способом для подготовки к тестированию является работа обучающегося по решению тестовых заданий, предоставленных для самостоятельной работы. Также при подготовке к такой форме контроля знаний, как решение тестовых заданий, следует самостоятельно попытаться проработать рассматриваемые в дисциплине вопросы в форме составления тестовых заданий.

При подготовке к экзамену следует иметь в виду, что он является итоговой формой контроля по изучению данной учебной дисциплины. Экзамен подразумевает максимальную концентрацию знаний и умений, предполагающих полное изучение материала дисциплины.

Экзамен проводится в форме устного собеседования, выполнения письменного задания.

Решение преподавателя об итоговой оценке принимается по результатам устного ответа и выполненного письменного задания, в зависимости от шкалы оценки.

В качестве источника дополнительных материалов рекомендуется пользоваться информацией открытого доступа сети Internet (данными информационно-правовых и образовательных порталов, официальных сайтов министерств, ведомств, отдельных организаций, данными государственной статистики, результатами экспертно-аналитических обзоров). Кроме того, можно воспользоваться возможностями справочно-правовых систем, базы которых содержат не только текст нормативных актов, но и научные статьи по различным вопросам (например, СПС «Консультант Плюс»). Рекомендуется также использовать электронно-библиотечные системы.

## **10. Особенности освоения дисциплины для лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины *«Методы принятия управленческих решений»* инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Институт обеспечивает:

– для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению: размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий; присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь; выпуск

альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху: надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

- для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата: возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения, а также пребывание в указанных помещениях. Обучающиеся из числа инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечены печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья. Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, так и в отдельных группах или в отдельных организациях

## **11. Перечень информационных технологий, профессиональных баз данных, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Программное обеспечение:

- 1) Операционная система (Microsoft Windows *Проприетарная*);
- 2) Пакет офисных программ Microsoft Office (MS Word, MS Excel, MS Power Point, MS Access, MS Publisher и др. *Проприетарная*);
- 3) Программное обеспечение для просмотра электронных документов в стандарте PDF (Foxit Reader *GNU LesserGeneralPublicLicense*);
- 4) Web-браузер (Mozilla Firefox *GNU LesserGeneralPublicLicense*);

Информационные справочные системы:

- 1) Автоматизированная информационная библиотечная система Marc21SQL;
- 2) Справочно-правовая система «Консультант Плюс»

Профессиональные базы данных:

- 1) Реферативная и справочная база данных рецензируемой литературы Scopus - <https://www.scopus.com>
- 2) Политематическая реферативно-библиографическая и наукометрическая (библиометрическая) база данных Web of Science - <https://apps.webofknowledge.com>
- 3) Научная электронная библиотека - [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)
- 4) База данных «Библиотека управления» - Корпоративный менеджмент - <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>

## **12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

|  |
|--|
| <b>Специализированные аудитории:</b>   |
| Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации / компьютерный класс / помещение для самостоятельной работы* |
| <b>Технические средства обучения:</b>  |
| компьютер с программным обеспечением, указанным в п.10, доступом к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду  |
| <b>Специализированные аудитории:</b>   |
| Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации*                                   |
| <b>Технические средства обучения:</b>  |
| мультимедийный комплекс  |

компьютер с программным обеспечением, указанным в п.10



Пронумеровано и  
прошито 24 листов

Зав. УМО

М.Г. Ковязина

