

Федеральное государственное образовательное бюджетное учреждение  
высшего образования

**«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**


**(Финансовый университет)**

**Краснодарский филиал Финуниверситета**

Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

УТВЕРЖДАЮ

Директор Краснодарского филиала  
Финуниверситета, к.э.н.

  
Э.В. Соболев

« 20 » февраля 2024 г.



Рубин А.Г.

**МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

**Рабочая программа дисциплины**

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки  
38.03.02 «Менеджмент»  
профиль «Управление проектами»  
очно-заочная форма обучения

*Рекомендовано Ученым советом Краснодарского филиала Финуниверситета  
(протокол № 12 от 20.02.2024 г.)*

*Одобрено кафедрой «Менеджмент и маркетинг»  
(протокол № 9 от 19 февраля 2024 г.)*

**Краснодар 2024**

УДК 658 (075.8)  
ББК 65.290я73  
Р 82

**Рецензенты:** кандидат экономических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Сорокожердьева В.В., кандидат педагогических наук, доцент кафедры «Менеджмент и маркетинг» Артющкова А.Ю.

**Рубин А.Г. Методы принятия управленческих решений.** Рабочая программа дисциплины для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения. – Краснодар: Краснодарский филиал Финуниверситета, кафедра «Менеджмент и маркетинг», 2024. – 55 с.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Рабочая программа дисциплины содержит перечень результатов освоения дисциплины, место дисциплины в структуре ОП, объем дисциплины в зачетных и академических часах, содержание дисциплины и форм текущего контроля успеваемости, перечень учебно-методического обеспечения, основной и дополнительной учебной литературы, программного обеспечения и информационных справочных систем, фонд оценочных средств, методические указания, описание материально-технической базы.

*Учебное издание*

**Рубин Александр Гарриевич**

## **МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

*Формат 60×90/16. Гарнитура Times New Roman*

Усл. п.л. . Изд. № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_. Тираж 100 экз.  
Заказ № \_\_\_\_\_

*Отпечатано в Краснодарском филиале Финансового университета*

© Рубин А.Г. 2024

© Краснодарский филиал Финуниверситета, 2024

## СОДЕРЖАНИЕ

1	Наименование дисциплины.....	4
2	Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине.	5
3	Место дисциплины в структуре образовательной программы.....	7
4	Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся.....	9
5	Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий.....	10
5.1	Содержание дисциплины.....	10
5.2	Учебно-тематический план.....	13
5.3	Содержание семинаров, практических занятий.....	15
6	Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.....	19
6.1	Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы.....	19
6.2	Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю.....	23
7	Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.....	28
8	Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.....	49
9	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	50
10	Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	51
11	Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем.....	53
11.1	Комплект лицензионного программного обеспечения.....	53
11.2	Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы.....	53
11.3	Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации.....	53
12	Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	55

## **1 Наименование дисциплины**

Б1.В.02.04 «Методы принятия управленческих решений».

*Цель дисциплины:*

дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков использования современных методов и моделей разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях неопределенности и подвижности факторов конкурентной среды.

*Задачи дисциплины:*

- приобрести знания по основам разработки, принятия и реализации управленческих решений.
- сформировать навыки разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по применению научных методов разработки управленческих решений;
- выработать умение оценивать варианты альтернативных решений;
- выработать навыки принятия управленческих решений в различных ситуациях;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации управленческих решений;
- изучить методы контроля выполнения управленческих решений.

## 2 Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине

Совместно с другими дисциплинами профессионального цикла ОС ВО Финуниверситета учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» обеспечивает инструментарий формирования следующих компетенций бакалавра менеджмента:

Таблица 1 – Компетенции, формируемые в результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Результаты обучения (умения и знания), соотнесенные с индикаторами достижения компетенции
<i>Профессиональные компетенции направления (ПКН)</i>			
ПКН-10	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных	1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.	– <i>знать</i> методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования; – <i>уметь</i> использовать методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.
		2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.	– <i>знать</i> приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений; – <i>уметь</i> применять приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.
		3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации,	– <i>знать</i> теоретические основы и навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг;

		подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.	– <i>уметь</i> организовывать и проводить качественные и количественные исследования анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамике развития рынков товаров и услуг.
<i>Профессиональные компетенции профиля (ПКП)</i>			
ПКП-1	Владение категориальным аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, а также специализирован ных программных продуктов	1. Демонстрирует знание категориального аппарата управления проектами.	- <i>знать</i> категориальный аппарат управления проектами; - <i>уметь</i> применять категориальный аппарат управления проектами в практической деятельности.
		2. Реализует способность применять основные положения стандартов управления проектами.	- <i>знать</i> основные положения стандартов управления проектами; - <i>уметь</i> применять основные положения стандартов управления проектами.
		3. Использует специализированные программные продукты в процессе управления проектами.	- <i>знать</i> особенности специализированных программных продуктов, используемых в процессе управления проектами; - <i>уметь</i> использовать специализированные программные продукты в процессе управления проектами.

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к модулю профиля части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины (модули) образовательной программы для подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами».

Дисциплине предшествуют следующие дисциплины: «Введение в специальность», «Основы бизнеса», «Теория и история менеджмента», «Управление человеческими ресурсами», «Теория организации и управление изменениями», «Маркетинг», «Проектный менеджмент», «Менеджмент».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» будут использованы студентами при изучении последующих профессиональных дисциплин: «Инвестиционные проекты: анализ и управление», «Управление эффективностью и результативностью», «Управление рисками, возможностями и безопасностью в проекте», «Риск-менеджмент», «Системный анализ и моделирование в менеджменте», предусмотренных учебным планом, при выполнении контрольной работы, а также при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Таблица 2 – Междисциплинарные связи тем дисциплины с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Инвестиционные проекты: анализ и управление	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
2	Управление эффективностью и результативностью	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
3	Управление рисками,	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*

№	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	Номера разделов (тем) данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
	возможностями и безопасностью в проекте											
4	Риск-менеджмент	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
5	Системный анализ и моделирование в менеджменте	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*



**4 Объем дисциплины в зачетных единицах и в академических часах с выделением объема аудиторной (лекции, семинары) и самостоятельной работы обучающихся**

Для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» общая трудоёмкость дисциплины составляет 5 зач. ед., 180 часов (таблица 3).

Таблица 3 – Трудоемкость дисциплины «Методы принятия управленческих решений», очно-заочная форма обучения

Вид учебной работы по дисциплине	ОЗФО	
	Всего (в з/е и часах)	Семестр 7 (в часах)
<b>Общая трудоемкость дисциплины</b>	5 з.е.180 ч.	180 ч.
<b>Контактная работа - Аудиторные занятия</b>	28	28
<i>Лекции</i>	12	12
<i>Практические и семинарские занятия</i>	16	16
<i>в т.ч., занятия в интерактивных формах</i>	14	14
<b>Самостоятельная работа</b>	152	152
<i>В семестре</i>	116	116
<i>Контроль</i>	36	36
Вид текущего контроля	–	–
Вид промежуточной аттестации	экзамен	экзамен

## **5 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) дисциплины с указанием их объемов (в академических часах) и видов учебных занятий**

### **5.1 Содержание дисциплины**

*Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления*

Теоретический аспект и научное определение управленческого решения. Место решения в системе управленческих категорий. Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Решение – базовый инструмент менеджера, фундаментальная основа управленческого процесса. Эффективность менеджмента и управленческие решения. Принятие решений в менеджменте организации и частной жизни: общее и различия.

*Тема 2. Типология управленческих решений*

Научные основы и практическая значимость систематизации управленческих решений. Классификация – основная форма систематизации управленческих решений. Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Взаимосвязи между различными группами решений: по времени и форме принятия, по времени и значимости цели, по информационному признаку и методам разработки, по значимости и способам фиксации, по ресурсоемкости и способу фиксации и т. д. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.

*Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений*

Содержание категории — качество управленческого решения. Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Актуальность повышения качества решений в менеджменте организации. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. Основные направления и способы повышения качества решений.

#### *Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

Сущность моделирования, оптимизации процесса разработки решений. Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Игровые модели, их содержание, сфера применения, значимость в рыночных условиях. Модели оптимального обслуживания, их направленность, сфера применения.

Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. Особенности, сфера применения моделей линейного программирования. Сущность экспертных методов разработки управленческих решений, сфера их применения. Основные типы экспертных технологий. Система количественных и качественных экспертных оценок. Стадии этапов принятия решения, их содержание. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.

#### *Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений*

Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Аппарат управления организации — главный субъект принятия решения. Актуальность и направления повышения его эффективности. Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы

моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.

#### *Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив*

Открытость организации – необходимое условие ее функционирования. Состав внешней среды и основные параметры ее состояния: масштабность, сложность, динамичность, непредсказуемость и др. Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Понятие и классификация управленческих ситуаций. Сущность ситуационного подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. Значение прогнозирования внешней среды.

#### *Тема 7. Условия неопределенности и риска*

Содержание категории «неопределенность». Виды неопределенности и причины их возникновения. Содержание категории «риск». Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Классификация рисков по различным признакам. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.

#### *Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*

Необходимость управления рисками. Целевая направленность риск-менеджмента. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. Возможности полного устранения рисков.

#### *Тема 9. Контроль реализации управленческих решений*

Возрастание значимости организации выполнения решений в современных условиях. Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Материальная и

моральная мотивация реализации решения. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. Роль контроля в реализации решений. Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.

#### *Тема 10. Эффективность решений*

Содержание категории «эффективность», ее роль в менеджменте организации. Критерии эффективности управленческого решения, их содержание, сравнительная значимость. Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Факторы эффективности решения, их сравнительная значимость. Методы оценки эффективности. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др. Необходимость, основные направления и способы повышения эффективности управленческих решений.

#### *Тема 11. Управленческие решения и ответственность*

Содержание категории «ответственность», ее роль на всех этапах и стадиях управленческого процесса. Виды ответственности, их особенности. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации. Формы юридической ответственности, необходимость и сферы их применения в менеджменте. Моральная ответственность и корпоративная культура, возрастание их значимости в менеджменте организации. Содержание социальной ответственности, ее механизмы, необходимость усиления.

### **5.2 Учебно-тематический план**

Темы дисциплины и виды занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» представлены в таблице 4.

Таблица 4 – Распределение бюджета времени при изучении дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектами» очная/очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успевае- мости
		Всего	Аудиторная работа				Самос- стоя- тельная работа	
			Об- щая	Лек- ции	Практи- ческие и семинар- ские занятия	Занятия в интер- активных формах		
1.	Функции решения в методологии и организации процесса управления	14	2	1	1	1	12	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
2.	Типология управленческих решений	16	2	1	1	1	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
3.	Условия и факторы качества управленческих решений	16	2	1	1	1	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
4.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	18	4	2	2	2	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
5.	Целевая ориентация управленческих решений	16	2	1	1	1	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
6.	Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	16	2	1	1	1	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
7.	Условия неопределенности и риска	17	3	1	2	2	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест
8	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	17	3	1	2	2	14	Выполнение разноуров- невых зада- ний, тест

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Трудоемкость в часах						Формы текущего контроля успеваемости
		Всего	Аудиторная работа				Самостоятельная работа	
			Общая	Лекции	Практические и семинарские занятия	Занятия в интерактивных формах		
9	Контроль реализации управленческих решений	17	3	1	2	1	14	Выполнение разноуровневых заданий, тест
10	Эффективность решений	17	3	1	2	1	14	Выполнение разноуровневых заданий, тест
11	Управленческие решения и ответственность	16	2	1	1	1	14	Выполнение разноуровневых заданий, тест
	В целом по дисциплине	180	28	12	16	14	152	
	Итого в %					50		

### 5.3 Содержание семинаров, практических занятий

Цель проведения практических занятий – более глубокое усвоение студентами теоретических знаний и формирование навыков их применения в практической деятельности.

Содержание практических занятий для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» представлено в таблице 5.

Таблица 5 – Содержание семинаров, практических занятий по дисциплине «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» очно-заочная форма обучения

Наименование тем (разделов) дисциплины	Перечень вопросов для обсуждения на семинарских, практических занятиях, рекомендуемые источники из разделов 8,9	Формы проведения занятий
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	1. Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. 2. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. 3. Эффективность менеджмента и управленческие решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 2. Типология управленческих решений	1. Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. 2. Взаимосвязи между различными группами решений. 3. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Дискуссия. Решение практических ситуационных задач. Опрос.
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	1. Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. 2. Система факторов качества управленческого решения: квалификация, опыт, интуиция менеджера, методы разработки решения, время, формы, мотивация разработки. 3. Основные направления и способы повышения качества решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	1. Игровые модели. 2. Модели оптимального обслуживания. 3. Моделирование формирования запасов (материальных, финансовых, трудовых) организации, их оптимизация. 4. Модели линейного программирования. 5. Экспертные методы разработки управленческих решений. 6. Структура процесса принятия решений.	Решение практических ситуационных задач.



	<b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	
Тема 5. Целевая ориентация управленчески х решений	1. Цели и задачи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. 2. Централизация и децентрализация принятия решений. 3. Модели принятия решений: японская, американская, европейская и др. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	1. Состав внешней среды и основные параметры ее состояния. 2. Классификация управленческих ситуаций. 3. Ситуационный подхода в управлении. 4. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 7. Условия неопределенно сти и риска	1. Содержание и соотношение категорий «риск» и «неопределенность». 2. Классификация рисков по различным признакам. 3. Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. 4. Влияние рисков на процесс принятия решений. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленчес- ких решений в усло виях неопределен- ности и риска	1. Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. 2. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. 3. Методы управления рисками. 4. Механизмы компенсации потерь и страхования рисков. 5. Возможности полного устранения рисков. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 9. Контроль реализации управленчески х решений	1. Основные стадии и процедуры реализации управленческого решения. 2. Материальная и моральная мотивация реализации решения. 3. Административные рычаги обеспечения выполнения решения. 4. Контроль при реализации решений. 5. Оценочная стадия реализации управленческого решения. <b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).	Решение практических ситуационных задач.
Тема 10. Эффективность решений	1. Критерии эффективности управленческого решения. 2. Эффективность разработки, принятия и	Решение задач.

	<p>выполнения решения.</p> <p>3. Методы оценки эффективности управленческого решения.</p> <p>4. Способы повышения эффективности управленческих решений.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).</p>	
<p>Тема 11.</p> <p>Управленческие решения и ответственность</p>	<p>1. Виды ответственности, их особенности.</p> <p>2. Административная ответственность, ее разновидности, механизм реализации.</p> <p>3. Формы юридической ответственности.</p> <p>4. Моральная ответственность и корпоративная культура.</p> <p>5. Содержание социальной ответственности.</p> <p><b>Рекомендуемые источники:</b> раздел 8 (№ 1–5), раздел 9 (№ 1–12).</p>	<p>Решение практических ситуационных задач.</p>

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

### **6.1 Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение дисциплины, формы внеаудиторной самостоятельной работы**

Самостоятельная работа студента (СРС) – это вид учебной деятельности, предназначенный для приобретения знаний, навыков и умений в объеме изучаемой дисциплины согласно требованиям ФГОС ВО Финансовый университет (Приказ № 2571/о от 30.12.2014 г.), которая выполняется студентом индивидуально. Она может осуществляться под руководством преподавателя или без его участия. СРС является важным видом учебной и научной деятельности студентов, которая направлена на подготовку компетентного, свободно владеющего своей профессией, способного к постоянному профессиональному росту.

Самостоятельная работа студента в процессе изучения дисциплины включает:

- освоение рекомендованной преподавателем по данной дисциплине основной и дополнительной учебной литературы;
- изучение корпоративных образовательных ресурсов (электронные учебники, электронные библиотеки, электронные видеокурсы и др.);
- выполнение домашних заданий в виде решения отдельных задач;
- самостоятельный поиск информации в Интернете;
- консультации по наиболее сложным вопросам;
- участие в работе видео-клуба по кафедре и ежегодных студенческих научных конференциях;
- подготовку к экзамену.

На самостоятельную работу студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами», очно-заочная форма обучения отводится 152 часа учебного времени (таблица 6).

Таблица 6 – Перечень вопросов, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися дисциплины «Методы принятия управленческих решений» для направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Наименование разделов, тем входящих в дисциплину	Указание разделов и тем, отводимых на самостоятельное освоение обучающимися	Формы внеаудиторной самостоятельной работы
Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	Системообразующие составляющие решения: информационная, плановая, организационная, психологическая, юридическая. Практический аспект и значимость управленческого решения, его роль в менеджменте организации. Эффективность менеджмента и управленческие решения.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 2. Типология управленческих решений	Основные классификационные признаки и классификационные группы решений, их характеристика. Наиболее распространенные виды решений в менеджменте организации: постановление, приказ, распоряжение, инструкция и др. Необходимость и направления совершенствования систематизации решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	Основные качественные характеристики (параметры) решения: научная обоснованность, эффективность, реальность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность, оптимальность и др. Основные направления и способы повышения качества решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.	Типы моделей, технология разработки, использования их в управленческой практике. Структура процесса принятия решений по различным признакам: продолжительности стадий (этапов), сложности, ресурсоемкости, ответственности и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	Централизация и децентрализация принятия решений, их необходимость, количественная и качественная характеристика. Типы моделей принятия решений: японская, американская, европейская и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 6. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	Характер влияния внешней среды на организацию: интенсивность, разнонаправленность, непосредственность, опосредованность и т. д. Сущность ситуационного подхода в управлении. Значение прогнозирования внешней среды.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 7. Условия неопределенности и риска	Соотношение категорий «риск» и «неопределенность». Количественная характеристика рисков и основные параметры ее: вероятность возникновения, возможные размеры ущерба и др. Влияние рисков на процесс принятия решений.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 8. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Методы разработки решений при неопределенности ситуаций. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

Тема 9. Контроль реализации управленческих решений	Система механизмов обеспечения эффективного выполнения решения: сочетание экономического, административного и морального воздействия на участников выполнения. Роль контроля в реализации решений. Оценочная стадия, ее необходимость, содержание, целевая направленность.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 10. Эффективность решений	Критериальные показатели эффективности, процесс формирования эффективности управленческого решения. Эффективность разработки, принятия и выполнения решения. Формы эффективности решения: экономическая, социальная, техническая, экологическая и др.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>
Тема 11. Управленческие решения и ответственность	Механизм реализации административной ответственности. Формы юридической ответственности. Моральная ответственность и корпоративная культура. Необходимость усиления социальной ответственности.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- работа с учебной, научной и справочной литературой;</li> <li>- работа с интернет-ресурсами;</li> <li>- работа с ресурсами электронной информационно-образовательной среды филиала Финуниверситета;</li> <li>- подготовка к практическим занятиям;</li> <li>- подготовка к экзамену.</li> </ul>

## **6.2 Перечень вопросов, заданий, тем для подготовки к текущему контролю**

В аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов входит работа с учебной, научной и справочной литературой, работа с интернет-ресурсами, подготовка к практическим занятиям, подготовка к экзамену.

### *Перечень контрольных вопросов по дисциплине*

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.
13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.

16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.

17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.

18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.

19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.

20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.

21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.

22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.

23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.

24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.

25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.

26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.

27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.

28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).

29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.

31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.



32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.
34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).
35. Принятие решений в условиях риска.
36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.
37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
39. Выбор решения по критерию максимакса.
40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).
41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.
42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.
43. Способы управления рисками.
44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.
45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.
46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».
49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.
51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

С целью стимулирования систематической подготовки студентов к практическим и семинарским занятиям по дисциплине вводится комплексный подход к оценке, получаемой студентами по итогам изучения дисциплины. На основании положения о системе оценки знаний студентов в Финансовом университете действует 100-балльная система оценки знаний. Это означает, что оценка, получаемая по итогам изучения дисциплины, состоит из двух частей: текущего контроля студентов – максимальная оценка 40 баллов и результатов работы на экзамене – максимальная оценка 60 баллов.

Текущий контроль осуществляется в ходе учебного процесса и консультирования студентов, по результатам выполнения самостоятельных работ. Основными формами текущего контроля знаний являются:

- обсуждение вынесенных в планах семинарских занятий вопросов тем и контрольных вопросов;
- решение задач, тестов и их обсуждение в точки зрения умения формулировать выводы, вносить рекомендации и принимать адекватные управленческие решения;
- выполнение контрольной работы;
- обсуждение законодательных, правовых и нормативных актов.

40 баллов, полученные студентом в течение семестра, должны означать самую высокую характеристику его работы. Такой балл получают студенты, которые на семинарских и практических занятиях систематически показывают высокие результаты при опросах, проявляют активность при обсуждении изучаемых проблем, в полном объеме выполняют учебную программу, не имеют пропусков.

Вторая составляющая оценивает работу на экзамене и не может превышать 60 баллов.

О данном подходе к оценке знаний студентов преподаватель

информирует студентов на первом семинарском (практическом) занятии. На последнем семинарском занятии студентам сообщается оценка, которую они получают по итогам работы в семестре. Студенты могут улучшить свою оценку по итогам работы в семестре за счет отработки пропущенных занятий.

Промежуточный контроль по учебной дисциплине «Методы принятия управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами» проводится в форме экзамена в письменной/устной форме в виде ответов на вопросы.

Критерии бальной-рейтинговой оценки текущего контроля успеваемости содержатся в соответствующих методических рекомендациях кафедры «Менеджмент и маркетинг».

## **7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Перечень компетенций и их структура в виде знаний, умений содержится в разделе 2 рабочей программы «Перечень планируемых результатов освоения образовательной программы (перечень компетенций) с указанием индикаторов их достижения и планируемых результатов обучения по дисциплине».

**Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки индикаторов достижения компетенций, умений и знаний**

### ***Вопросы для подготовки к экзамену***

1. Место и роль решений в процессе управления.
2. Природа и сущность управленческого решения.
3. Цель, проблема, решение: связи и соотношение этих категорий.
4. Различия между частным выбором и управленческим (организационным) решением.
5. Классификация управленческих решений.
6. Влияние информации на принятие решений: детерминированные и вероятные решения.
7. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки.
8. Формы принятия управленческих решений. Коллективный выбор и коллективное решение.
9. Способы и формы фиксации управленческих решений.
10. Качество решения, его составляющие и влияющие на него факторы.
11. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель Врума-Йеттона и ее назначение.
12. Принятие решений и проблема делегирования полномочий.

13. Качества, необходимые менеджеру в процессе принятия решений.
14. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах.
15. Психологические феномены в процессе принятия решений.
16. Необходимость согласования применяемых решений, причины и последствия несогласованности.
17. Обратная связь в процессе принятия решений: необходимость и способы ее реализации.
18. Определение критериев выбора, одно- и многокритериальные решения.
19. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами.
20. Структура и содержание процесса принятия управленческих решений.
21. Аппарат управления организацией как механизм принятия решений.
22. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений.
23. Японская модель процесса принятия решений «ринги», ее основные особенности.
24. Методы моделирования в процессе принятия решений, основные виды моделей.
25. Количественные и качественные экспертные оценки. Способы их получения.
26. Методы экспертных оценок, их возможности в процессе принятия решений.
27. Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.
28. Сущность метода коллективной генерации идей («мозговой атаки»).
29. Содержание и особенности метода Дельфи.

30. Прогнозирование развития ситуации с помощью метода разработки сценариев.
31. Способы оценки качеств экспертов и формирование экспертных комиссий.
32. Особенности вербально-числовых шкал, шкала Харрингтона.
33. Анализ внешней среды при принятии управленческих решений.
34. Современные информационные технологии, используемые в процессе разработки управленческих решений (экспертная система (ЭС), система поддержки принятия решений (СППР), автоматизированная система экспертного оценивания (АСЭО)).
35. Принятие решений в условиях риска.
36. Основные виды рисков, учитываемых при принятии решений.
37. Количественные оценки степени риска. Кривая риска, коэффициент риска.
38. Принятие решений в условиях неопределенности, способы ее уменьшения.
39. Выбор решения по критерию максимакса.
40. Выбор решения по критерию Вальда (максиминного критерия).
41. Выбор решения по критерию минимаксного риска Сэвиджа.
42. Выбор решения по критерию пессимизма-оптимизма Гурвица.
43. Способы управления рисками.
44. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений.
45. Организация выполнения решений: возможные трудности и их причины.
46. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
47. Возможность и методы оценки эффективности управленческих решений.
48. Многокритериальный выбор решения. Метод «затраты-прибыль».
49. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.

50. Юридическая ответственность за результаты принятого решения, ее виды.

51. Административная ответственность руководителя. Особенности механизма иерархического контроля.

52. Моральная ответственность менеджера в процессе принятия решений и способы ее реализации.

### ***Пример экзаменационного билета***

**Федеральное государственное образовательное бюджетное  
учреждение высшего образования  
«ФИНАНСОВЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»  
(Финансовый университет)  
Краснодарский филиал Финуниверситета**

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг» Форма обучения Очно-заочная  
Семестр 7 Направление «Менеджмент»  
Профиль «Управление проектами»

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № 1**

<b>№</b>	<b>Содержание вопроса</b>	<b>Баллы</b>
1	Место и роль решений в процессе управления.	14
2	Рассмотреть на конкретных примерах: Основные типы шкал, используемых при получении экспертной информации.	20
3	Тест (выбрать один или несколько вариантов ответа): 1. Главная функция аппарата управления – это функция: а) принятие решений; б) учетная; в) контрольная; г) статистическая. 2. Инвестиционные риски: а) транспортный; б) производственный; в) риск ликвидности; г) кредитный.	3       3
4	Задача: Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите, если вас назначат менеджером данной фирмы?	20

Подготовил: к.э.н., доцент

А.Г. Рубин

«Утверждаю»

Заведующий кафедрой «Менеджмент и маркетинг»,  
д.э.н., доцент

Х.А. Константириди

19 февраля 2024 г.

### ***Примеры тестовых заданий***

Для самоконтроля своих знаний студентам рекомендуется выполнить тестовые задания. Требуется выбрать один или несколько правильных ответов.

#### **Вариант 1**

1. Главная функция аппарата управления – это функция:
  - а) принятие решений;
  - б) учетная;
  - в) контрольная;
  - г) статистическая.
  
2. Инвестиционные риски:
  - а) транспортный;
  - б) производственный;
  - в) риск ликвидности;
  - г) кредитный.
  
3. Действия, выполняемые на стадии выбора решения:
  - а) структуризация проблемы;
  - б) сбор информации;
  - в) выявление вероятности размеров риска вариантов решения;
  - г) сопоставление ресурсоемкости вариантов решения.
  
4. Инструмент контроля административной ответственности – это:
  - а) судебная система;
  - б) иерархический контроль;
  - в) корпоративная культура;
  - г) общественное мнение.



5. Вероятностные решения – это решения принятые в условиях:

- а) риска;
- б) конкуренции;
- в) неопределенности;
- г) спада производства.

6. Последовательность видов ответственности, отражающая снижение силы их влияния:

- а) дисциплинарная;
- б) уголовная;
- в) моральная;
- г) гражданская;
- д) социальная;
- е) материальная.

7. Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:

- а) конкуренции;
- б) стабилизации производства;
- в) риска;
- г) определенности.

8. Признаки научной обоснованности решений:

- а) ответственность за исполнение решений;
- б) наличие моделей, расчетов в обосновании решений;
- в) сроки разработки решений;
- г) сроки выполнения решений;
- д) методы разработки решений.

9. Процедуры стадии контроля выполнения решения:

а) выполнение инструктивно-методических мероприятий с исполнителями;

б) внесение изменений в программу реализации решения;

в) мониторинг параметров ситуации;

г) личное распоряительство.

10. Внешние факторы косвенного влияния:

а) состояние мировой экономики;

б) поведение конкурентов;

в) состояние национальной экономики;

г) деятельность профсоюзов.

## **Вариант 2**

1. Действия, выполняемые на стадии контроля:

а) определение конечных результатов выполнения решения;

б) мониторинговые;

в) определение промежуточных результатов выполнения решения;

г) определение сроков реализации решения.

2. Инструмент контроля гражданской ответственности – это:

а) судебная система;

б) иерархический контроль;

в) корпоративная культура;

г) общественное мнение.

3. Внешние факторы прямого влияния:

а) динамика объема, структуры спроса;

б) поведение конкурентов;

в) состояние национальной экономики;

г) условия, качество поставок ресурсов.

4. Последовательность стилей руководства, отражающая усиление демократизма принятия решений

- а) консультационно-групповой;
- б) авторитарный;
- в) стиль полного участия;
- г) индивидуально-консультационный.

5. Инструмент контроля юридической ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

6. Ситуация, для управления которой необходимо применить модель теории очередей:

- а) чрезмерные запасы готовой продукции на складе;
- б) недостаток операционистов в банке;
- в) ухудшение рыночной конъюнктуры;
- г) нарушение договорных обязательств поставщика и покупателя.

7. Правильная последовательность стадий принятия решений:

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

8. Возможные недостатки японской модели принятия решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;

- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

9. Правильная последовательность стадий технологии мозговой атаки:

- а) формирование группы экспертов;
- б) генерация идей;
- в) составление проблемной записки;
- г) систематизация идей;
- д) выбор варианта решения-деструкция идей.

10. Преимущества групповой формы принятия решений проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

### **Вариант 3**

1. Инструмент контроля дисциплинарной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Возможные способы преодоления неопределенности:

- а) увеличение количества вариантов решения;
- б) повышение полноты информации;
- в) повышение достоверности информации;
- г) совершенствование организации выполнения решения;

д) ориентация на прошлый опыт.

3. Инструменты экспертного метода оценки рисков:

- а) анализ мнений опытных менеджеров;
- б) ориентация на прошлый опыт;
- в) анализ статистической информации;
- г) интуиция.

4. Правильная (логическая) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) управленческие функции;
- в) управленческая ситуация;
- г) управленческое решение.

5. Действия, выполняемые на стадии оценки результатов решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

6. Инструмент контроля уголовной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

7. Признаки реальности решения:

- а) многовариантность решения;
- б) превышение ресурсов организации ресурсоемкости решения;
- в) превышение плановых сроков реализации фактических;
- г) интервальная форма параметров решения.

8. Факторы реальности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) сложность ситуации;
- в) наличие материальных ресурсов;
- г) мотивация исполнителя.

9. Правильная последовательность стадий технологии экспертных методов разработки решений:

- а) организация экспертизы и выявление мнений экспертов;
- б) формирование группы экспертов;
- в) ознакомление экспертов с проблемой;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) оценка результатов экспертов.

10. Преимущества индивидуальной формы принятия решений относительно групповой проявляются:

- а) в меньших затратах времени;
- б) в возможности использовать «синергетический эффект»;
- в) в объективизации принятия решений;
- г) в большей возможности реализовать свой потенциал;
- д) в демократизации принятия решений.

#### **Вариант 4**

1. Инструмент контроля материальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии согласования решения:

- а) ознакомление работников с принятым решением;
- б) выявление мнения работников о возможных способах решения проблемы;
- в) сравнение фактических сроков реализации решения с запланированными;
- г) определение фактического объема израсходованных ресурсов.

3. Правильная последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) личное распоряительство;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) выявление фактической эффективности решения;
- г) внесение изменений в программу реализации решения.

4. Цели управления рисками – это:

- а) компенсация возможного ущерба;
- б) расширение связей с поставщиками;
- в) снижение размера возможных потерь;
- г) повышение конкурентоспособности организации.

5. Факторы своевременности решения:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) мотивация разработчиков решения;
- в) форма разработки решения;

г) методы разработки решения.

6. Недостатки метода комиссий:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

7. Правильная последовательность стадий японской модели принятия решений:

- а) передача документа с нижестоящих уровней вышестоящим;
- б) разработка документа «рингисе»;
- в) ознакомление с документом «рингисе» работников нижнего уровня организации;
- г) ознакомление с документом «рингисе» высшего уровня руководства организации;
- д) идентификация проблемы.

8. Стадии реализации решения:

- а) анализ ситуации;
- б) идентификация проблемы;
- в) контроль выполнения решения;
- г) утверждение;
- д) разработка плана реализации решения.

9. Преимущества метода «мозговой атаки»:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.



10. Возможные причины низкой эффективности решений:

- а) невысокое качество принятого решения;
- б) бюрократизация принятия решений;
- в) несовершенство мотивационного механизма реализации;
- г) длительный период разработки решения.

### **Вариант 5**

1. Инструмент контроля социальной ответственности – это:

- а) судебная система;
- б) иерархический контроль;
- в) корпоративная культура;
- г) общественное мнение.

2. Действия, выполняемые на стадии управления реализацией решения:

- а) определение промежуточных результатов выполнения решения;
- б) распределение обязанностей между исполнителями;
- в) определение сроков реализации решения.
- г) распределение ресурсов по срокам выполнения решения.

3. Правильная последовательность стадий моделирования решений:

- а) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- б) формирование дела моделирования;
- в) построение математической модели;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

4. Чистые риски:

- а) природный;

- б) транспортный;
- в) инфляционный;
- г) валютный.

5. Недостатки метода «мозговой атаки» – это:

- а) высокая стоимость;
- б) конформизм;
- в) сложность организации;
- г) нежелание высказать изменившееся мнение.

6. Правильная последовательность стадий принятия решений:

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

7. Правильная последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) критический;
- б) нулевой;
- в) катастрофический;
- г) допустимый.

8. Преимущества японской модели принятия решений:

- а) оперативность реализации;
- б) формирование двух групп экспертов;
- в) отсутствие ограничений в характере высказываемых мнений, идей;
- г) обоснованность решения.

9. Факторы научной обоснованности решения:

- а) полнота анализа проблемной ситуации;
- б) учет содержания ранее принятых решений;
- в) глубина анализа ситуации;
- г) методы анализа;
- д) ориентация разработки на цели организации.

10. Правильная последовательность стадий принятия решений:

- а) организация выполнения;
- б) выбор критериев;
- в) анализ ситуации;
- г) идентификация проблемы;
- д) утверждение;
- е) выбор альтернативы.

Таблица 7 – Типовые оценочные средства для проверки каждой компетенции, формируемой дисциплиной «Методы принятия управленческих решений» направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» профиль «Управление проектами»

Код компетенции	Наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенции	Типовые задания	
ПKN-10	Владение методами количественного и качественного анализа информации, а также навыками построения моделей, применяя для анализа, моделирования	1. Использует методы получения информации, ее анализа для построения моделей и интерпретации результатов моделирования.	<b>Задание 1</b>	
			Из 11 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 11.	
			Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Порядковый номер
			Структуризация проблемы	
			Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
			Разработка вариантов решения проблемы	
			Определение существования проблемы	
			Контроль выполнения решения	

я и поддержки принятия решений современные информационные технологии и программные средства, включая инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных	Выбор решения																												
	Оценка вариантов решения																												
	Координация действий исполнителей решения																												
	Постановка задач исполнителям																												
	Выбор критерия оценки вариантов решения																												
	Формулирование проблемы																												
	<b>Задание 2</b>																												
Укажите стиль принятия управленческого решения по классификации В. Вруума и Ф. Йеттона при следующих условиях: На предприятии создалась ситуация, требующая немедленного изменения технологического процесса. Для руководителя, имеющего достаточный опыт и квалификацию, может быть важным мнение главного технолога и начальника планово-экономического отдела.																													
<b>Задание 3</b>																													
Предприятие столкнулось с проблемой неэффективного информационного обмена между подразделениями. В качестве альтернатив решения проблемы были выдвинуты следующие: 1) внедрить информационную систему и постепенно полностью перейти на электронный документооборот; 2) проанализировать и пересмотреть процессы бумажного документооборота; 3) изменить организационную структуру предприятия. Все предложенные альтернативы были обсуждены на совещании руководителей подразделений и получили следующие оценки генерального директора по пятибалльной системе. Экспертные оценки альтернатив приведены в таблице 1.																													
<table><tr><th rowspan="2">Критерий</th><th rowspan="2">Значимость критерия</th><th colspan="3">Оценка альтернатив</th></tr><tr><th>№ 1</th><th>№ 2</th><th>№ 3</th></tr><tr><td>Быстрота реализации</td><td>0,2</td><td>2</td><td>4</td><td>2</td></tr><tr><td>Необходимые затраты на реализацию</td><td>0,4</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td></tr><tr><td>Быстрота получения результата</td><td>0,2</td><td>3</td><td>3</td><td>3</td></tr><tr><td>Необходимые организационные</td><td>0,1</td><td>2</td><td>5</td><td>1</td></tr></table>		Критерий	Значимость критерия	Оценка альтернатив			№ 1	№ 2	№ 3	Быстрота реализации	0,2	2	4	2	Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4	Быстрота получения результата	0,2	3	3	3	Необходимые организационные	0,1	2	5	1
Критерий	Значимость критерия			Оценка альтернатив																									
		№ 1	№ 2	№ 3																									
Быстрота реализации	0,2	2	4	2																									
Необходимые затраты на реализацию	0,4	2	3	4																									
Быстрота получения результата	0,2	3	3	3																									
Необходимые организационные	0,1	2	5	1																									

			изменения				
			Вероятность возникновения конфликтов	0,1	2	5	1
			Выберите наилучшую альтернативу по результатам расчетов интегральной экспертной оценки.				
	2. Применяет приемы классификации и выбора подходящих измерительных шкал при описании организационных систем, происходящих в них процессов и явлений.	<b>Задание 1</b>					
		Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они формализованными или нет.					
		№	Список решений	Да	Нет		
		1	Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию				
		2	Доведение мастером до рабочих дневного задания				
		3	Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании				
		4	Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача				
		5	Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе				
		6	Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы				
		7	Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике				
		<b>Задание 2</b>					
		Ответьте «да» или «нет».					
		№	Контрольные вопросы	Да	Нет		
	1	Обмен информацией в иерархической структуре управления происходит только по вертикали					
	2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения					

			3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
			4	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
			5	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		
			<p align="center"><b>Задание 3</b></p> <p>Какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее в условиях дефицита времени?</p>			
		3. Использует навыки организации и проведения качественных и количественных исследований анализа информации, подготовки аналитических отчетов о состоянии и динамики развития рынков товаров и услуг.	<p align="center"><b>Задание 1</b></p> <p>Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. С чего нужно начать процесс принятия решения?</p> <p align="center"><b>Задание 2</b></p> <p>Какое вы примете решение как менеджер фирмы, если продукция вашей фирмы не пользуется спросом у потребителей на обозначенном рынке?</p> <p align="center"><b>Задание 3</b></p> <p>Какой способ принятия управленческого решения (коллективный или индивидуальный) предпочтительнее для снижения сопротивления персонала?</p>			
ПКП-1	Владение категориальными аппаратом, а также основными положениями стандартов управления проектами, а также специализированных программных продуктов	1 Демонстрирует знание категориального аппарата управления проектами.	<p align="center"><b>Задание 1</b></p> <p>Какое вы примете оперативное решение как менеджер фирмы, если поставщик отказался от поставок основного сырья для вашей продукции?</p> <p align="center"><b>Задание 2</b></p> <p>Вы поручаете важное задание компетентному, по вашему мнению, сотруднику. Но вдруг узнаете о человеке, который более компетентен в этом вопросе и может выполнить данное задание намного лучше. С чего следует начать для решения данной проблемы?</p> <p align="center"><b>Задание 3</b></p> <p>Вы – менеджер фирмы, выпускающей средства по уходу за волосами. Фирма приступила к выпуску нового шампуня, препятствующего образованию перхоти и эффективного даже при разовом применении. Однако специалист по маркетингу вашей</p>			

		<p>фирмы рекомендует в инструкции на этикетке указать, что шампунь следует применять дважды при каждом мытье головы. Дополнительного эффекта потребитель не получит, но шампунь будет расходоваться в два раза быстрее, и, следовательно, увеличится объем продаж. Что вам следует предпринять в данной ситуации?</p>
	<p>2. Реализует способность применять основные положения стандартов управления проектами.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>Вам предлагается выбрать себе заместителя. Кандидаты отличаются друг от друга следующими особенностями взаимоотношений с вышестоящим начальником:</p> <p>А. Первый быстро соглашается с мнением или распоряжением начальника, стремится четко, безоговорочно и в установленные сроки выполнить все его задания.</p> <p>Б. Второй может быстро соглашаться с мнением начальника, заинтересованно и ответственно выполнять все его распоряжения и задания, но только в том случае, если начальник авторитетен для него.</p> <p>В. Третий обладает богатым профессиональным опытом и знаниями, хороший специалист, умелый организатор, но бывает, неуживчив, труден в контакте.</p> <p>Г. Четвертый очень опытный и грамотный специалист, но всегда стремится к самостоятельности и независимости в работе, не любит, когда ему мешают. Назовите две наиболее подходящие кандидатуры, если вас интересует высокий уровень профессионализма, коммуникабельности и самостоятельности вашего будущего заместителя?</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме. С чего следует начать при принятии решения в данной ситуации?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Медицинская клиника столкнулась с проблемой неэффективного расписания приема пациентов. Пациенты жалуются на</p>

			<p>долгое ожидание и сложности при записи на прием к врачу. Врачи также испытывают давление из-за неудачно составленных расписаний, что снижает их производительность и качество обслуживания пациентов.</p> <p>Какое современное инструментальное средство может использовать клиника для решения данной проблемы?</p>
		<p>3. Использует специализированные программные продукты в процессе управления проектами.</p>	<p><b>Задание 1</b></p> <p>У IT-компании возникла проблема с увеличением текучести кадров. Множество сотрудников уходят на конкурирующие предприятия или уходят из индустрии в поисках более стабильных условий труда. Это влияет на производительность, непрерывность проектов и создает дополнительные расходы на найм и обучение новых сотрудников.</p> <p>Сформулируйте управленческое решение, направленное на решение данной проблемной ситуации.</p> <p><b>Задание 2</b></p> <p>Вам, как руководителю, предлагают решение важной проблемы в более короткий срок с ожидаемой высокой прибылью, но сама реализация данного решения весьма рискованна.</p> <p>С чего следует начать при принятии решения в данной ситуации?</p> <p><b>Задание 3</b></p> <p>Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко менеджеру приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового.</p> <p>Какие действия может предпринять менеджер, чтобы преодолеть такое противодействие при внедрении новой программы инноваций?</p>

Процедуры оценивания знаний и умений регулируются соответствующими приказами, распоряжениями ректората Финуниверситета о контроле уровня освоения дисциплин и сформированности компетенций студентов.





## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### *Основная литература*

1. Строева Е.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие [Электронный ресурс] / Е.В. Строева, Е.В. Лаврова. – М.: ИНФРА-М, 2021. – 128 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1150321>.
2. Бусов В.И. Управленческие решения: учебник для вузов [Электронный ресурс] / В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 254 с. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449843>.

### *Дополнительная литература*

3. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 335 с. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/449764>.
4. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов [Электронный ресурс] / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2020. – 332 с. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/450251>.
5. Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата [Электронный ресурс] / Е.П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2019. – 183 с. – Режим доступа: <https://ez.el.fa.ru:2057/bcode/444153>.

## **9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

- 1 Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mevriz.ru>.
- 2 Информационно-методические материалы по построению систем управления, примеры бизнес – моделей и процессов предприятий [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.betec.ru>.
- 3 Сайт международного сообщества менеджеров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.e8xecutive.ru>.
- 4 Корпоративный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://cfin.ru>.
- 5 Корпоративное управление в России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.corp-gov.ru>.
- 6 Ассоциация менеджеров России [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.amr.ru>.
- 7 Российский институт директоров [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rid.ru>.
- 8 РосБизнесКонсалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rbc.ru>.
- 9 Рейтинговая служба «Стандарт энд Пуэрз» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.standardandpoors.ru>.
- 10 Рейтинговое агентство ЭКСПЕРТ [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.raexpert.ru>.
- 11 СПАРК – Система профессионального анализа рынков и компаний [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.spark-interfax.ru>.
- 12 Информационная система Bloomberg [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.bloomberg.com>.

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Важнейшими условиями процесса обучения являются сочетание аудиторной и внеаудиторной работы студентов, постепенное увеличение удельного веса их самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студентов (индивидуальная, групповая, коллективная) является важной частью в рамках данного курса. Самостоятельная работа студентов осуществляется под руководством преподавателя и протекает в форме делового взаимодействия: студент получает непосредственные указания, рекомендации преподавателя об организации самостоятельной деятельности, а преподаватель выполняет функцию управления через учет, контроль и коррекцию ошибочных действий. Содержание самостоятельной работы студентов имеет двуединый характер. С одной стороны, это совокупность учебных и практических заданий, которые должен выполнить студент в процессе обучения – объект его деятельности. С другой стороны, это способ деятельности студента по выполнению соответствующего учебного теоретического или практического задания. Свое внешнее выражение содержание самостоятельной работы студентов находит во всех организационных формах учебной внеаудиторной деятельности, в ходе самостоятельного выполнения различных заданий. Функциональное предназначение самостоятельной работы студентов в процессе практических занятий по овладению специальными знаниями заключается в самостоятельном прочтении, просмотре, прослушивании, наблюдении, конспектировании, осмыслении, запоминании и воспроизведении определенной информации. Цель и планирование самостоятельной работы студенту определяется преподавателем.

Собственно самостоятельная работа студентов выполняется в удобные для студента часы и представляется преподавателю для проверки. Данный формат предусматривает большую самостоятельность студентов, большую

индивидуализацию заданий, наличие консультационных пунктов и ряд психолого-педагогических новаций, касающихся как содержательной части заданий, так и характера консультаций и контроля.

Студентам предлагаются следующие виды и формы самостоятельной работы:

- самостоятельное выполнение заданий на практических занятиях;
- самостоятельная домашняя работа по подготовке к аудиторным занятиям;
- самостоятельная работа (индивидуальная) с использованием Интернет-технологий;
- индивидуальная и групповая творческая работа по подготовке сообщений.

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень необходимого программного обеспечения и информационных справочных систем**

### **11.1 Комплект лицензионного программного обеспечения**

1. Astro Linux
2. Libre Office

### **11.2 Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

1. Справочная правовая система «Консультант Плюс». – URL: <http://www.consultant.ru>
2. Информационно-правовая система «Гарант.ру». – URL: <http://www.garant.ru>

### **11.3 Сертифицированные программные и аппаратные средства защиты информации: не предусмотрены**

Каждый обучающийся в течение всего обучения обеспечивается индивидуальным неограниченным доступом к электронно-библиотечной системе и электронной информационно-образовательной среде Краснодарского филиала Финансового университета.

Электронная информационно-образовательная среда Финансового университета обеспечивает:

– доступ к учебным планам, рабочим программам дисциплин, практик, к указаниям электронных библиотечных систем и электронным образовательным ресурсам, указанным в рабочих программах. По дисциплине «Методы принятия управленческих решений» в электронной

информационно-образовательной среде Финансового университета представлены следующие виды информационных ресурсов:

- аннотации дисциплины;
  - видеолекции;
  - мультимедийные презентации по всем темам курса;
  - методический материал;
  - рабочие программы дисциплины.
- фиксацию хода образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации;
- проведение всех видов занятий, процедур оценки результатов обучения, реализация которых осуществляется с применением электронного обучения.

## **12 Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база Краснодарского филиала Финансового университета соответствует действующим противопожарным правилам и нормам, обеспечивает проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся, предусмотренных учебным планом.

Образовательный процесс обеспечивается специальными помещениями, которые представляют собой аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, выполнения курсовых работ, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы студентов и помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, обеспечивающими представление учебной информации большой аудитории, демонстрационным оборудованием.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой, обеспечивающей доступ к сети Интернет и электронной информационно-образовательной среде Финансового университета.