

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Бойко Валерий Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 29.08.2022 10:29:44  
Уникальный программный ключ:  
cd88b5a606932c154bc0267765932ddf0b76b234

**АВТОНОМНАЯ НЕКОММЕРЧЕСКАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ В ПРОМЫШЛЕННОСТИ**  
*Экономический факультет  
Кафедра Экономики*

Утверждаю:  
  
\_\_\_\_\_  
(должность: Ректор, проректор)  
*Бахметьев В.А.*  
\_\_\_\_\_  
(подпись)

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Методы принятия управленческих решений»**

38.03.02 «Менеджмент» (профиль – Менеджмент в промышленности)

Квалификация выпускника: бакалавр

Форма обучения: очно-заочная, заочная

Год начала подготовки: 2021

Москва, 2021 г.

Программу подготовил(и):  
Ганина С.А.

Рабочая программа дисциплины  
**«Методы принятия управленческих решений»**

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

1. Федеральный государственный стандарт высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (Приказ Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 года № 970, зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации 25 августа 2020 г. №59449). составлена на основании учебного плана: Менеджмент направленность «Менеджмент в промышленности» Профессиональный стандарт 08.008 «Специалист по финансовому консультированию» (приказ №167н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 19 марта 2015 г.); Профессиональный стандарт 40.033 «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства» (приказ № 609н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г.), Профессиональный стандарт 40.049 «Специалист по логистике на транспорте» (приказ №116н Министерства труда и социальной защиты Российской Федерации от 8 сентября 2014 г.);

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры Экономики  
Протокол от 22 июня 2021 г. №10

Зав. кафедрой  Киселев В.В.

### 1. Цель освоения дисциплины

**Цель дисциплины:** сформировать у студентов представление о сущности и специфике управленческих решений, методах и технологиях их разработки и реализации, факторах и условиях их разработки и влияния на эффективность деятельности организации.

**Задачи учебной дисциплины:**

- изучение теории и методологии разработки и принятия управленческих решений на основе теоретических положений отечественных и зарубежных специалистов;
- знакомство с методами и технологиями разработки и принятия управленческих решений в практической деятельности специалиста по управлению персоналом;
- изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;
- изучение факторов (экономических, правовых, психологических, управленческих, организационных и др.), влияющих на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;
- формирование навыков разработки и принятия управленческих решений, а также оценки их эффективности в практической управленческой деятельности;
- формирование навыков анализа и оценки значимости последствий принимаемых управленческих решений в практической деятельности специалистов по управлению персоналом.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина Б1.О.25 относится к блоку обязательной части образовательной программы.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и навыки, полученные в ходе освоения следующих дисциплин: «Введение в специальность», «Микроэкономика», «Организационное поведение», «Рынок рабочей силы».

Освоение дисциплины необходимо для следующих дисциплин: «Бизнес-планирование», «Мотивация и стимулирование персонала».

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре.

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

В результате освоения дисциплины обучающийся должен продемонстрировать следующие результаты:

<b>Компетенция</b>	<b>Индикаторы</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>
ОПК - 3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной	<i>ИОПК-3.1. Применяет методологию для принятия обоснованных организационно-управленческих решений, выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и</i>	В результате освоения дисциплины обучающийся должен: <i>Знать:</i> - теоретические и методологические основы разработки обоснованных организационно-управленческих решений и их возможность и необходимость применения в организации; - методы разработки и принятия управленческих решений исходя из потребностей и ресурсов организации;

<p>среды и оценивать их последствия</p>	<p><i>обосновывает их с учетом достижения экономической и социальной эффективности.</i></p> <p><i>ИОПК-3.2. Проводит оценку последствий реализации принятых организационно-управленческих решений.</i></p> <p><i>ИОПК-3.3. Знает основные технологии разработки организационно-управленческих решений на уровне организации</i></p>	<p>- технологии разработки и реализации организационно-управленческих решений исходя из потребностей и ресурсных ограничений организации;</p> <p>- методы и технологии оценки принятых организационно-управленческих решений с учетом их возможных социальных, организационных и правовых последствий для организации и сотрудников организации.</p> <p><i>Владеть:</i></p> <p>- методами и технологиями разработки организационно-управленческих решений с учетом потребностей организации;</p> <p>- методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений , исходя из ресурсных ограничений организации;</p> <p>- методами и технологиями реализации и контроля принятых организационно-управленческих решений, с учетом оценки возможных последствия управленческих решений для сотрудников и организации и целом.</p>
---	---	--

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

Общая трудоемкость (объем) дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 академических часа.

На учебные занятия лекционного типа отводится по очно-заочной форме 12 часов, по заочной - 4.

На занятия практического (семинарского) типа — по очно-заочной форме 20 часов, по заочной - 8.

Самостоятельная работа составляет соответственно 103 и 123 часа.

На подготовку к экзамену отводится 9 часов.

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

**5.1. Тематические разделы дисциплины и компетенции, которые формируются при их изучении**

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Код формируемой компетенции
-------	---------------------------------	--------------------	-----------------------------

1	<p><b>Тема 1.</b> Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.</p>	<p>Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений.</p> <p>Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.</p> <p>Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.</p> <p>Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.</p>	ОПК-3
2	<p><b>Тема 2.</b> Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения.</p> <p>Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.</p> <p>Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.</p> <p>Типология управленческих решений по различным критериям.</p>	ОПК-3
3	<p><b>Тема 3.</b> Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности.</p>	<p>Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.</p> <p>Применение научных подходов к принятию управленческих решений. Системный подход к принятию управленческих решений. Функциональный подход к принятию управленческих решений. Ситуационный подход к принятию управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.</p>	ОПК-3

		<p>Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.</p> <p>Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты.</p> <p>Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска. Способы управления риском. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</p>	
4	<p><b>Тема 4.</b> Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений</p>	<p>Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.</p> <p>Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений. Эффективность менеджмента в зарубежной литературе. Эффективность управленческого решения и ее виды: организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, правовая и др.</p> <p>Ответственность руководителей за управленческие решения.</p> <p>Методы оптимизации управленческих решений. Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.</p>	ОПК-3

5	<p><b>Тема 5.</b> Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений</p>	<p>Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.</p>	ОПК-3
---	--	--	-------

## 5.2. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения

№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость в часах					На СРС	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий						
			Л	ПЗ	ИЗ				
1	Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	28	4	4		20	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
2	Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	27	2	4		21	Реферирование литературы.	Опрос, решение индивидуальных заданий.	
3	Тема 3. Методы принятия управленческих	27	2	4		21	Реферирование	Ситуационный анализ.	

	решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности..						литературы.	
4	Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	27	2	4		21	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
5	Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	26	2	4		20	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий
	Экзамен	9						
<b>ИТОГО:</b>		144	12	20		103		

### 5.3. Разделы дисциплины, виды учебных занятий и формы текущего контроля успеваемости для очно-заочной формы обучения

№ семестра	Наименование раздела дисциплины	Трудоемкость в часах					На СРС	Формы СРС	Формы текущего контроля с указанием баллов (при использовании балльной системы оценивания)
		Всего (вкл. СРС)	На контактную работу по видам учебных занятий						
			Л	ПЗ	ИЗ				
1	Тема 1. Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	27	1	2		24	Реферирование литературы	Опрос, решение индивидуальных заданий	
2	Тема 2. Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	28	1	2		25	Реферирование литературы.	Опрос, решение индивидуальных заданий.	
3	Тема 3.	28	1	2		25	Реферирование	Ситуационный анализ.	



	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности..					литературы.	
4	Тема 4. Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений	27	1	1		25	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
5	Тема 5. Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	25		1		24	Реферирование литературы Опрос, решение индивидуальных заданий
	Экзамен	9					
<b>ИТОГО:</b>		<b>144</b>	<b>4</b>	<b>8</b>		<b>123</b>	

**6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

<b>№</b>	<b>Наименование раздела дисциплины</b>	<b>Содержание СРС</b>	<b>Контроль</b>
1	Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении.	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
2	Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
3	Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности..	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов
4	Эффективность управленческих решений.	работа с пройденным материалом по конспектам лекций и учебнику	Проверка конспектов

	Методы оптимизации управленческих решений		
5	Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия и реализации управленческих решений	реферат на предложенные преподавателем темы. Объем 10-12 стр. компьютерного текста, 14 шрифт Times New Roman, через 1,5 интервала, выравнивание по ширине страницы, нумерация страниц	Сдается преподавателю в напечатанном виде, проверяется преподавателем вне аудитории.

## 7. Проведение промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

### 7.1. Общие условия

Промежуточная аттестация проводится в 4 семестре в форме устного экзамена.

### 7.2. Критерии и шкалы оценивания результатов обучения по дисциплине

Код компетенции	Показатель и достижения результата в обучении	Критерии и шкала оценивания				Перечень оценочных средств
		Отлично	Хорошо	Удовл	Неудовл.	
ОПК-3	показатель ее формирования служит знанием основных понятий, категорий и инструментов микроэкономики и прикладных экономических дисциплин	<p>Ответы на поставленные вопросы в билете излагаются логично, последовательно и не требуют дополнительных пояснений. Делаются обоснованные выводы. Демонстрируются глубокие знания базовых нормативно-правовых актов. Соблюдаются нормы</p>	<p>Ответы на поставленные вопросы излагаются систематизировано и последовательно. Материал излагается уверенно. Демонстрируется умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер. Соблюдаются нормы литературной речи.</p>	<p>Допускаются нарушения в последовательности изложения. Демонстрируются поверхностные знания вопроса. Имеются затруднения с выводами. Допускаются нарушения норм литературной речи. Отмечается слабое владение</p>	<p>Материал излагается непоследовательно, сбивчиво, не представляет определенной системы знаний по дисциплине. Имеются заметные нарушения норм литературной речи.</p>	<p>Тесты Рефераты Практические задачи</p>

		литературной речи.		терминологией.		
--	--	--------------------	--	----------------	--	--

## **8. Лабораторный практикум - не предусмотрено**

## **9. Практические занятия (семинары).**

Практические занятия (семинары) являются формой аудиторной групповой работы под руководством преподавателя. Занятия проводятся в группах. Основной целью занятия является формирование умений решать практико-ориентированные задачи

Семинарские занятия по каждой теме обеспечены набором вариативных расчетных и организационно-практических задач.

### **Семинар №1.**

**Тема: «Методы управления. Сущность и виды управленческих решений. Роль принятия решений в управлении».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений.
2. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения.
3. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
4. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Методы управления как совокупность методов планирования, организации, контроля, координации, мотивации, принятия решений, коммуникаций
2. Научные и эмпирические методы управления.
3. Методы управления выполнением управленческих функций. Методы планирования, организации, контроля, координации, регулирования, мотивации.
4. Методы принятия управленческих решений: общая характеристика.
5. Значение принятия обоснованных решений для обеспечения успешной деятельности организаций.
6. Основные формы разработки управленческого решения
7. Основные характеристики управленческих решений и принципы их принятия.
8. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.

### **Семинар №2.**

**Тема: «Типология управленческих решений. Процесс принятия и реализации управленческих решений».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Выбор критерия принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев принятия управленческого решения. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
3. Характеристика основных требований, которым должны соответствовать управленческие решения: научная обоснованность, реальность управленческого решения, целевая направленность, количественная и качественная определенность, правомочность, законность, своевременность, обязательность выполнения, компетентность руководителя, всесторонняя обоснованность, экономичность, гибкость, понятность, конкретность содержания.
4. Типология управленческих решений по различным критериям.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Классификация управленческих решений по объекту управления, характеру процесса принятия решения, количеству альтернатив, срокам действия, частоте принятия, форме, содержанию, возможности автоматизации, прогнозной эффективности и т.п
2. Диагностика и анализ ситуаций. Разработка вариантов решения.
3. Выбор наилучшего решения. Реализация решения
4. Составные части модели принятия решения
5. Состояние внешней среды и их влияние на принятие решения.
6. Детерминанты (факторы) решения
7. Процесс подготовки, формирования и принятия решений
8. Формирование и оценка решений
9. Организация разработки и доведения решений до исполнителей. Организация исполнения решений.
10. Факторы, критерии и ограничения при принятии управленческих решений. Основные характеристики качества управленческого решения. Условия и факторы обеспечения качества управленческих решений.

#### **Семинар №3.**

**Тема: «Методы принятия управленческих решений. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Понятия «метод», «методы принятия управленческих решений», их характеристика и особенности. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.
2. Применение научных подходов к принятию управленческих решений. Системный подход к принятию управленческих решений. Функциональный подход к принятию управленческих решений. Ситуационный подход к принятию управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.
3. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.
4. Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа

внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты.

5. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Сущность риска и неопределенности. Сущность принятия решений в условиях риска и неопределенности. Классификация рисков. Методы оценки степени риска. Этапы исследования риска. Способы управления риском. Методы и приемы разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Дайте определение терминам «метод», «методика», «методология».
2. Опишите методы диагностики проблем.
3. Опишите методы генерирования альтернатив. Сущность методов активизации мышления
4. Сущность методов соединения альтернатив.
5. Опишите методы оценки и выбора альтернатив и методы экспертных оценок.
6. Сущность критериальных методов оценки и выбора альтернатив.
7. Опишите методы реализации управленческих решений.
8. Опишите индивидуальные методы принятия управленческих решений.
9. Опишите коллективные методы принятия управленческих решений.
10. Опишите эвристические методы принятия управленческих решений.
11. Как осуществляется принятие решений в условиях определенности?
12. Перечислите методы принятия решений в условиях риска.
13. Перечислите методы принятия решений в условиях неопределенности.
14. Методы реализации управленческих решений.

#### **Семинар №4.**

**Тема: «Эффективность управленческих решений. Методы оптимизации управленческих решений».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений. Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
2. Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений. Эффективность менеджмента в зарубежной литературе. Эффективность управленческого решения и ее виды: организационная, экономическая, социальная, технологическая, психологическая, правовая и др.
3. Ответственность руководителей за управленческие решения.
4. Методы оптимизации управленческих решений. Понятие оптимального и рационального управленческих решений. Типы задач принятия решений в соответствии с типом ситуации: в условиях определенности, неопределенности, риска, конфликта.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Эффективность менеджмента и эффективность управленческих решений.
2. Экономическая эффективность управленческого решения.
3. Социальная эффективность управленческого решения.
4. Технологическая эффективность управленческого решения.
5. Психологическая эффективность управленческого решения.
6. Этическая эффективность управленческого решения.
7. Ответственность руководителей за управленческие решения.

8. Методы оптимизации управленческих решений.
9. Экспертные оценки в выработке хозяйственных решений

### **Семинар №5.**

**Тема: «Реализация и контроль исполнения управленческих решений. Психологические аспекты процесса принятия управленческих решений».**

#### ***Вопросы темы:***

1. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
2. Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений. Управленческие решения и ответственность.
3. Социально-психологические аспекты принятия управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.
4. Использование власти и влияния при принятии управленческих решений. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.

#### ***Вопросы для обсуждения:***

1. Функции и виды контроля. Содержание контроля.
2. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности руководителей за принятые решения.
3. Обеспечение выполнения принятых решений. Задания плана. План контроля. Отклонения от плана и их корректировка.
4. Задачи совершенствования методов и приёмов принятия и обоснования хозяйственных решений, их экономической и социальной эффективности.
5. Индивидуальные качества менеджера и стиль руководства в процессе принятия решения.
6. Управление изменениями и конфликтами в процессе разработки и реализации управленческих решений.
7. Принятие управленческих решений с использованием методики активного коллективного тестирования

### **Порядок отработки студентами пропущенных занятий**

Независимо от причины отсутствия на занятиях все пропущенные темы должны быть отработаны. Отработка должна проходить в форме подготовки реферата по теме пропущенной лекции или семинара. План реферата должен совпадать с планом пропущенной лекции или семинара

### **10. Оценочные средства для промежуточной аттестации**

#### **Вопросы к экзамену:**

1. Научные подходы к разработке управленческих решений.
2. Роль решений в процессе управления.
3. Значение, сущность и функции решений.

4. Параметры и факторы обеспечения качества и эффективности управленческих решений.
5. Типология управленческих решений.
6. Процесс и процедура принятия решений.
7. Цикл принятия решений, его структура и состав элементов.
8. Основные этапы разработки управленческих решений.
9. Выбор критериев принятия управленческого решения.
10. Методы оптимизации управленческих решений.
11. Методы решения проблем.
12. Системный подход к процессу принятия решений.
13. Функциональный подход к процессу принятия решений.
14. Ситуационный подход к процессу принятия решений.
15. Методы анализа управленческих ситуаций.
16. Экспертные методы в процессе принятия решений.
17. Роль информации в процессе принятия решений.
18. Информационное обеспечение процесса принятия решений.
19. Разработка управленческих решений в условиях неопределенностей и риска.
20. Контроль реализации управленческих решений.
21. Интуитивный метод принятия управленческих решений в практике менеджера.
22. Единоличное принятие решений: преимущества и недостатки.
23. Коллективное принятие решений: преимущества и недостатки.
24. Применение метода «Дельфи» в практике менеджера.
25. Применение метода «мозгового штурма» при принятии управленческих решений.
26. Влияние личностных и профессиональных качеств руководителя на процесс разработки и реализации управленческих решений.
27. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
28. Современные методики оценки эффективности управленческих решений.
29. Разработка управленческих решений с помощью экспертных методов
30. Рациональность управленческих решений .
31. Оценка роли прогнозирования при разработке управленческих решений.
32. Системы поддержки принятия решений в корпоративном управлении.
33. Неформальные (качественные) методы разработки и принятия управленческих решений.
34. Целевая ориентация управленческих решений на предприятиях конкретной сферы.
35. Влияние особенностей бизнеса на процесс разработки управленческих решений на предприятиях конкретной сферы.
36. Роль психологических факторов при разработке и реализации управленческих решений.
37. Кадровое обеспечение процесса разработки и реализации управленческих решений.
38. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений на предприятии.
39. Влияние внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений на предприятии.
40. Контроль реализации управленческих решений.

11. **Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

**Основная литература:**

1. Рутта, Н. А. Методы и модели принятия оптимальных решений в экономике : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 87 с. —

- ISBN 978-5-4497-1534-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118015.html>
2. Орлов, А. И. Основы теории принятия решений : учебное пособие / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — ISBN 978-5-4497-1423-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117037.html>
  3. Орлов, А. И. Теория принятия решений : учебник / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 826 с. — ISBN 978-5-4497-1467-1. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117047.html>
  4. Аксютин, И. В. Методы принятия решений и построения прогноза в социально-экономических системах : учебно-методическое пособие / И. В. Аксютин, П. Н. Садчиков. — Астрахань : Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2021. — 106 с. — ISBN 978-5-93026-131-8. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115495.html>

#### **Дополнительная литература:**

1. Рутта, Н. А. Теория игр и принятия решений : учебное пособие для бакалавров / Н. А. Рутта. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 57 с. — ISBN 978-5-4497-1533-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/118016.html>
2. Барабаш, С. Б. Методы оптимальных решений : учебное пособие / С. Б. Барабаш. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2021. — 354 с. — ISBN 978-5-4497-1175-5. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/108236.html>
3. Брянцева, Т. А. Управленческий учет и учет персонала : учебное пособие / Т. А. Брянцева. — Белгород : Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, ЭБС АСВ, 2020. — 263 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110197.html>
4. Тесля, А. Б. Управленческая экономика. Ч. 1 : учебное пособие / А. Б. Тесля, И. М. Зайченко, А. М. Смирнова. — Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2020. — 99 с. — ISBN 978-5-7422-7308-0 (ч. 1), 978-5-7422-7307-3. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/116156.html>

#### **13. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения дисциплины**

<http://economics.edu.ru> – Образовательный портал

<https://minobrnauki.gov.ru/> Министерство науки и высшего образования РФ

<http://www.aup.ru/library/> Электронная библиотека экономической и деловой литературы

<http://ecsocman.hse.ru/> Сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления»

<http://www.mevriz.ru/> Официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

<http://www.mba-journal.ru/archive/> Сайт специализированного научно-практического издания «Менеджмент и бизнес-администрирование»

<https://rjm.spbu.ru/> Официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

Справочная правовая система «Консультант-Плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)



#### **14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Изучение учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» предполагает овладение материалами лекций, учебника, программы, работу студентов в ходе проведения практических занятий, а также систематическое выполнение письменных работ в форме рефератов, тестовых и иных заданий для самостоятельной работы студентов.

В ходе лекций раскрываются основные вопросы в рамках рассматриваемого раздела, делаются акценты на наиболее сложные и интересные положения изучаемого материала, которые должны быть приняты студентами во внимание. Материалы лекций являются основой для подготовки студента к практическим занятиям и выполнения заданий самостоятельной работы.

Основной целью практических занятий является контроль за степенью усвоения пройденного материала, ходом выполнения студентами самостоятельной работы и рассмотрение наиболее сложных и спорных вопросов.

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

Операционная система – Linux, пакет офисных программ – LibreOffice либо операционная система – Windows, пакет офисных программ – Microsoft Office в зависимости от распределения аудиторий. Учебные аудитории оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Института.

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

Для изучения дисциплины «Организационное поведение» необходимо наличие аудитории, оснащённой мультимедийными средствами обучения для чтения лекций и проведения семинарских занятий.

#### **17. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ ПРЕПОДАВАТЕЛЕЙ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ.**

##### **ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ЛЕКЦИЙ**

**Лекция** (от лат. lectio – чтение) – систематическое, последовательное и ясное изложение преподавателем учебного материала или какого-либо научного вопроса. При необходимости может сопровождаться демонстрацией слайдов и фильмов. Как одна из организационных форм и методов обучения традиционна для высшей школы. Лекция – экономный по времени способ сообщения студентам значительного объема информации. В среднем учебная лекция занимает 1,5 – 2 часа.

Основными современными *требованиями*, предъявляемыми к лекции, являются: целостное и систематическое изложение материала, его научность, доступность, органичная связь с другими видами учебных занятий.

Лекция должна иметь:

- четкую структуру и логику раскрытия последовательно изучаемых вопросов;
- иметь законченный характер освещения определенной темы (проблемы), связь с предыдущим материалом;
- быть доказательной и аргументированной, содержать достаточное количество примеров, обоснований, доказательств;
- ставить перед студентами вопросы для размышления;
- лектор должен уметь пробуждать интерес к знаниям, стимулировать к

самостоятельной работе;

- лектору необходимо уметь удерживать внимание аудитории, его речь должна быть культурной, т.е. отличаться смысловой точностью и грамматической правильностью; он должен владеть специальной терминологией и уметь ее разъяснять.

От лектора требуется не только четкое и логически связное изложение содержания предмета, но и умение направить и стимулировать слушателей к активной мыслительной работе. Восприятие лекции слушателями зависит от качества материала. Главное в лекции – умение активизировать познавательную деятельность слушателей, добиться ответной мыслительной реакции. Лекция призвана подтолкнуть студентов к размышлению, подсказать направления самостоятельной работы, побудить к действию.

В каждой лекции должны быть неразрывно объединены два начала - образовательное и воспитательное. В лекции не должно быть ничего лишнего, все направляется на достижение поставленной цели, на раскрытие основной идеи, на доказательство того или иного положения. Существенное значение имеет использование на лекции средств обратной связи различной степени сложности. Обратная связь выступает как способ для лектора получать представление о ходе усвоения материала и активности аудитории.

**Подготовка лекции** - это процесс, включающий в себя сбор, накопление и распределение материала по времени, продумывание логического построения лекции, выделение наиболее важных моментов из всего материала. Лекция должна аккумулировать все накопленные материалы, так или иначе относящиеся к теме. Процесс подготовки к лекции индивидуален и во многом зависит от сложности темы, подготовленности преподавателя, особенностей учебной группы. Однако, несмотря на это, можно выделить основные этапы в процессе подготовки, характерные для лекции по любому учебному предмету. К ним относятся:

- изучение исходной документации;
- разработка замысла лекции и выбор целесообразной методики;
- оформление лекции, репетиция.

**Структура лекции:**

- название темы;
- указание времени на лекцию в целом, вводную часть, основную часть, заключение;
- вводная часть;
- основная часть;
- краткие выводы по каждому из вопросов;
- заключение;
- список использованной литературы.

К исходной документации, которой обязан руководствоваться преподаватель, относится программа учебной дисциплины, учебники и учебно-методические пособия, частные методики преподавания дисциплины, расписание занятий со студентами. При разработке замысла лекции одной из важных задач преподавателя является постановка учебной проблемы. Умение найти основную идею в каждой лекционной теме имеет решающее значение для ее успеха. Как правило, тема лекции определена учебной программой данной дисциплины. Она обязательна для преподавателя. Изменения в названии темы, постановке учебных вопросов обязательно обсуждаются на кафедре и только после соответствующего утверждения вносятся коррективы. Самостоятельно изменять их формулировку преподаватель не имеет права. Его право – выбирать содержание, соответствующее теме и учебным вопросам, а также методы, ведущие к достижению оптимального результата познавательной деятельности студентов. При выборе методов преподаватель исходит из соображения педагогической целесообразности и учета состава студенческой аудитории. При разработке структуры лекции важно смоделировать эффект ее воздействия, расчленить учебный материал на модули, логически увязанные друг с другом, сформулировать основные идеи и выводы по каждому учебному

вопросу и теме в целом; надо так подойти к собранному материалу и так знать его, чтобы найти каждому учебному модулю его логическое место. Логическая стройность, соразмерность и взаимосвязь отдельных частей ведет к четкости ее изложения, ясности освещения вопроса, облегчает ее понимание студентами.

Оформление лекции заключается, как правило, в разработке ее полного текста или плана-конспекта. Полный текст лекции необходим при чтении лекции по особо важному учебному материалу. В плане-конспекте дается краткое содержание излагаемых вопросов, фактический материал, выводы и обобщения, пометки о времени и месте демонстрации средств наглядности, а также другие пометки, необходимые преподавателю в ходе чтения лекции. В отдельных случаях преподаватель составляет краткий план лекции, включая в него обязательные входные данные и перечень вопросов с распределением их по времени.

#### ***Вводная часть (введение).***

Вступление (введение) определяет не только тему и план, но и цель лекции. Оно призвано заинтересовать и настроить аудиторию на слушание материала. На лекции преподавателю необходимо сначала установить контакт с аудиторией, затем, не торопясь, четко и ясно, назвать тему лекции, дать студентам записать ее. Далее перейти к изложению вводной части, в которой определяется место темы в изучаемом курсе и ее значение для практической деятельности студентов, проинформировать о распределении времени на тему. Если это не первая лекция по теме, то преподаватель должен связать ее с предшествующей лекцией. Далее следует перечислить учебные вопросы и дать возможность студентам записать их.

Проведение лекции может предусматривать различные варианты ее начала, однако в целом вводная ее часть должна четко ориентировать студентов в рамках рассматриваемой проблемы, а также указать на то, что они должны усвоить на лекции, чему конкретно научиться.

Вводная часть лекции не должна занимать более 5 – 7 минут. Темп ее изложения, как правило, выше темпа изложения содержания учебных вопросов, что заставляет обучаемых психологически собраться и сосредоточиться.

Важное условие успеха преподавателя на лекции – интонация, выразительность его речи, оптимальность ее ритма и темпа, включение элементов юмора. Определяя темп речи, преподаватель должен учитывать, что студенты записывают только то, что преподаватель подчеркивает голосом, разрядкой речи, педагогическими паузами и повторами отдельных положений, приглашением обучаемых к тому, чтобы они запомнили то или иное положение, выделенное преподавателем.

***Заключительная часть.*** Заключение в структуре лекции имеет также большое значение, т.к. именно оно позволяет подвести итоги сказанному, поставить перед студентами необходимые задачи, указать на связь с последующим учебным материалом и порядок подготовки к следующему занятию, ответить на вопросы, возникшие за время лекции. После ответов на возникшие вопросы лектор заканчивает занятие.

Необходимо помнить, что к важнейшим преимуществам лекционного обучения относится то, что лектору можно задать вопрос и тут же получить ответ. После того, как на поступивший вопрос дан полный и достаточно обоснованный ответ, преподавателю после лекции следует обдумать, почему заданы такие вопросы, и внести необходимые коррективы в текст лекции.

Лекторское мастерство преподавателя, как и его знания, оттачиваются в результате ежедневного труда. Для этого требуется тщательный анализ результатов каждой прочитанной лекции, как по ее содержанию, так и по форме изложения.

### ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕНИЕ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Специфика этого вида занятий (семинаров) состоит в выполнении самостоятельно или под руководством преподавателя заданий и является активной формой учебных

занятий. Практические занятия призваны развивать и закреплять у студентов навыки самостоятельной работы, применять полученные на лекциях знания. В ходе семинара вырабатывается умение формулировать, обосновывать и излагать собственное суждение по обсуждаемому вопросу, умение отстаивать свои взгляды, а также углубляются и закрепляются знания, полученные на лекциях и в ходе самостоятельной работы.

Во всех случаях семинары выполняют познавательную, воспитательную и контрольную функции, т.е. в ходе подготовки и проведения семинара студенты приобретают более глубокие знания, существенно расширяется их представление об изучаемом предмете, приобретает способность свободно оперировать понятиями и терминами, ранее им неизвестными. В ходе семинара преподаватель изучает обучаемых, степень усвоения ими материала. Семинары выполняют также и функцию контроля: преподаватель составляет суждение об уровне знаний обучаемых, получает представление о сильных и слабых сторонах их подготовки – все это дает возможность преподавателю своевременно оказать необходимую помощь слабо успевающим студентам.

Разумеется, что всего этого удастся достичь только в случае высокой активности студентов, которая напрямую зависит от уровня их подготовленности, а также от умения преподавателя создать атмосферу раскованности, взаимопонимания и взаимодоверия. К традиционным семинарам в высшей школе относят:

- занятия, основная цель которых – углубленное изучение определенного систематического курса и тематически связанного с ним;
- занятия, предназначенные для основательной проработки отдельных, наиболее важных и типичных в методологическом отношении тем курса или отдельной темы;

***Основные функции практического (семинарского) занятия:***

***Познавательная функция.*** Семинар позволяет организовать творческое, активное изучение теоретических и практических вопросов, установить непосредственное общение преподавателя со студентами, формирует самоконтроль за правильным пониманием изучаемого материала со стороны студентов, расширяет и закрепляет знания, навыки и умения.

***Воспитательная функция.*** Семинар осуществляет связь теоретических знаний с практикой, усиливает обратную связь субъекта и объекта воспитания, дает возможность преподавателю изучить индивидуальные особенности каждого студента.

***Функция контроля.*** Семинар позволяет проконтролировать уровень знаний, навыков и умений студентов, качество их самостоятельной работы.

***Подготовка семинара.***

Работу к организации данного вида занятий преподаватель начинает с определения исходных данных. К ним относятся: тема, вопросы, определенные учебной программой, состав студентов и уровень их подготовки, время и продолжительность занятия, возможности учебно-материальной базы. При разработке исходных данных преподаватель руководствуется учебной программой, которая регламентирует глубину и направленность обучения. Учебные и воспитательные цели преподаватель формулирует исходя из темы, педагогических задач и уровня подготовки студентов.

Изучив общие положения и методическую литературу по предмету, преподаватель начинает непосредственную подготовку к занятию. При выборе методов преподаватель исходит из содержания вопросов, подготовленности студентов, целей занятий и возможностей учебно-материальной базы. Необходимо стремиться к тому, чтобы избранные методы обучения и методические приемы способствовали углубленному изучению предмета, а также прививали практические навыки.

При расчете учебного времени необходимо учитывать содержание учебных вопросов и цель занятия – чего хочет добиться преподаватель от студентов: овладения ими знаниями или знаниями, навыками и умениями.

При подготовке к семинару преподаватель должен подобрать ряд примеров, на которых можно отработать лекционный материал, показать практическое значение темы, тщательно продумать порядок их на занятии. Обязательно необходимо подобрать задания разной сложности (от простого к сложному), а также более сложные задания для сильных студентов. Затем ему необходимо отобрать наглядные пособия для практического занятия, определить технические средства обучения и изучить правила их использования на занятии. Особенно тщательно продумывается задание на самоподготовку студентам, разрабатывается план семинарского занятия. Преподаватель контролирует подготовку студентов к семинару, оказывает им помощь.

При личной подготовке к семинарскому занятию преподаватель детально разбирается в теме, просматривает литературные источники, которые рекомендовал для изучения студентам, просматривает систему наглядности на предстоящем занятии. По итогам личной подготовки преподаватель составляет план-конспект. Он является основным рабочим документом преподавателя и определяет направление и ход занятия. Обычно план-конспект составляется в произвольной форме, должен быть прост и удобен для использования на занятии. В нем, как уже отмечалось ранее, должно быть отражены: тема занятия; учебные и воспитательные цели; время, отводимое на занятие; учебные вопросы и распределение времени; метод проведения занятия; место проведения занятия; материальное обеспечение; руководства и пособия; порядок проведения занятия.

Перед проведением занятия преподаватель может проверить качество подготовки студентов к занятию.

## ПРОВЕДЕНИЕ КОЛЛОКВИУМА

Коллоквиум (от латинского colloquium – разговор, беседа) – одна из форм учебных занятий, беседа преподавателя с учащимися на определенную тему из учебной программы.

*Цель* проведения коллоквиума состоит в выяснении уровня знаний, полученных учащимися в результате прослушивания лекций, посещения семинаров, а также в результате самостоятельного изучения материала.

В рамках поставленной цели решаются следующие *задачи*:

- выяснение качества и степени понимания учащимися лекционного материала;
- развитие и закрепление навыков выражения учащимися своих мыслей;
- расширение вариантов самостоятельной целенаправленной подготовки учащихся;
- развитие навыков обобщения различных литературных источников;
- предоставление возможности учащимся сопоставлять разные точки зрения по рассматриваемому вопросу.

В результате проведения коллоквиума *преподаватель должен иметь представление*:

- о качестве лекционного материала;
- о сильных и слабых сторонах своей методики чтения лекций;
- о сильных и слабых сторонах своей методики проведения семинарских занятий;
- об уровне самостоятельной работы учащихся;
- об умении студентов вести дискуссию и доказывать свою точку зрения;
- о степени эрудированности учащихся;
- о степени индивидуального освоения материала конкретными студентами.

В результате проведения коллоквиума *студент должен иметь представление*:

- об уровне своих знаний по рассматриваемым вопросам в соответствии с требованиями преподавателя и относительно других студентов группы;
- о недостатках самостоятельной проработки материала;
- о своем умении излагать материал;
- о своем умении вести дискуссию и доказывать свою точку зрения.

В зависимости от степени подготовки группы можно использовать разные подходы к проведению коллоквиума.

В случае, если большинство группы с трудом воспринимает содержание лекций и на семинарских занятиях демонстрирует недостаточную способность активно оперировать со смысловыми единицами и терминологией курса, то коллоквиум можно разделить на две части. Сначала преподаватель излагает базовые понятия, содержащиеся в программе. Это должно занять не более четверти занятия. Остальные три четверти необходимо посвятить дискуссии, в ходе которой студенты должны убедиться и, главное, убедить друг друга в обоснованности и доказательности полученного видения вопроса и его соответствия реальной практике.

Если же преподаватель имеет дело с более подготовленной, самостоятельно думающей и активно усваивающей смысловые единицы и терминологию курса аудиторией, то коллоквиум необходимо провести так, чтобы сами студенты сформулировали изложенные в программе понятия, высказали несовпадающие точки зрения и привели практические примеры. За преподавателем остается роль модератора (ведущего дискуссии), который в конце «лишь» суммирует совместно полученные результаты.