

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой  
*Экономики труда и основ управления*  
наименование кафедры, отвечающей за реализацию дисциплины  
А.А. Федченко  
подпись, расшифровка подписи  
Протокол №10 29.05.2020 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.В.07 Методы принятия управленческих решений

*Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом*

1. Шифр и наименование направления подготовки/специальности:

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

2. Профиль подготовки/специализация: Региональное управление

3. Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

4. Форма обучения: очная

5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины: Экономика труда и основ управления

6. Составители программы: Гаджиметов Бахад Эмриллахович к.э.н.преподаватель  
(ФИО, ученая степень, ученое звание)

7. Рекомендована: НМС экономического факультета протокол №4 от 16.04.2020г  
(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола, отметки о продлении вносятся вручную)

8. Учебный год: 20/21 Семестр(ы): 4

9. Цели и задачи учебной дисциплины:

Цель курса: Комплексное изучение теоретических основ и практических аспектов разработки управленческих решений, формирование у студентов знаний умений и навыков в области разработки, реализации и контроля качества управленческих решений

Основными задачами учебной дисциплины являются:

- определение роли решения в деятельности руководителя;
- выработка у студентов навыков построения алгоритма принятия конкретного решения;
- выработка навыков использования количественных и качественных методов при принятии управленческих решений; навыков определения факторов, влияющих на качество решений;
- формирование знаний способов мотивации управленческих действий; тенденций совершенствования управленческих решений в социально-психологическом аспекте; условий обеспечения качества и эффективности управленческих решений.

## 10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к Профессиональному циклу дисциплин Федерального государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по направлению 081100 Государственное и муниципальное управление (Региональное управление) и входит в вариативную часть.

Специальные требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента не предусматриваются.  
работы, написания эссе и выступления с докладами.

## 11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников):

| Компетенция |  | Планируемые результаты обучения  |
|-------------|--|--|
| Код         | Название   |  |
| ПК-1        | умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, принять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения | <p>знать: основные методы и модели управленческих решений, применяемые при определении приоритетов профессиональной деятельности</p> <p>уметь: определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</p> <p>владеть (иметь навык(и)): навыками разработки и исполнения управленческих решений, применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческих решений.</p> |
| ПК-18       | способность принимать участие в проектировании организационных действий, умение эффективно исполнять служебные (трудовые) обязанности  | <p>знать: процессы структурных преобразований в организации; сущность и механизмы организационных изменений;</p> <p>уметь: проектировать и оценивать организационные действия; эффективно распределять обязанности в организации; оценивать эффективность деятельности организации;</p> <p>владеть (иметь навык(и)): способностью принимать участие в проектировании организационных действий, умением эффективно исполнять обязанности; способностью анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации;</p>   |
| ПК-21       | умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры   | <p>знать: методы обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды.</p> <p>уметь: использовать полученные знания для сбора и анализа информации в процессе разработки управленческого решения.</p> <p>владеть (иметь навык(и)): применением методических вопросов разработки управленческого решения</p>  |

12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. (в соответствии с учебным планом) — 3 / 108.

Форма промежуточной аттестации (зачет/экзамен) зачет.

### 13. Виды учебной работы

| Вид учебной работы   | Трудоемкость |              |            |     |
|--|--------------|--------------|------------|-----|
|  | Всего        | По семестрам |            |     |
|  |              | № семестра-4 | № семестра | ... |
| Аудиторные занятия   | 50           | 50           |            |     |
| в том числе: лекции  | 16           | 16           |            |     |
| практические   | 34           | 34           |            |     |
| лабораторные   |              |              |            |     |
| Самостоятельная работа   | 58           | 58           |            |     |
| Форма промежуточной аттестации (зачет – 0 час. / экзамен – ___ час.) | зачет        | зачет        |            |     |
| Итого:   | 108          | 108          |            |     |

#### 13.1. Содержание дисциплины

| № п/п  | Наименование раздела дисциплины   | Содержание раздела дисциплины   |
|--|---|---|
| <b>1. Лекции</b>                             |   |   |
| 1.1  | <i>Сущность и процесс принятия управленческих решений (этапы)</i>                   | <i>Сущность и содержание управленческих решений. Роль решений в деятельности руководителя. Этапы принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Различие между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями</i>                          |
| 1.2  | <i>Модели принятия управленческих решений</i>                                       | <i>Модели принятия решений и их сравнительная характеристика.</i>   |
| 1.3  | <i>Методы принятия управленческих решений</i>                                       | <i>Методы принятия решения и условия их применения. Методы группового принятия решений. Требования, необходимые при групповом принятии решений.</i>   |
| 1.4  | <i>Организация выполнения управленческих решений</i>                                | <i>Программа выполнения решений, контроль за ее выполнением. Координация процесса реализации решений.</i>   |
| 1.5  | <i>Мотивация персонала на этапах разработки и реализации управленческих решений</i> | <i>Роль человеческих факторов в процессе разработки управленческих решений Совершенствование управленческих решений в социально-психологическом аспекте. Методы создания мотиваций на этапе разработки управленческих решений. Методы мотивации персонала на этапе реализации управленческих решений.</i> |
| 1.6  | <i>Качество и эффективность управленческих решений</i>                              | <i>Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений. Способы оценки эффективности управленческого решения</i>  |
| <b>2. Семинарские и практические занятия</b> |   |   |
| 2.1  | <i>Сущность и процесс принятия управленческих решений (этапы)</i>                   | <i>Сущность и содержание управленческих решений. Роль решений в деятельности руководителя. Этапы принятия управленческих решений. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений. Различие между решениями, основанными на суждениях и рациональными решениями</i>                          |
| 2.2  | <i>Модели принятия управленческих решений</i>                                       | <i>Модели принятия решений и их сравнительная характеристика.</i>   |
| 2.3  | <i>Методы принятия управленческих решений</i>                                       | <i>Методы принятия решения и условия их применения. Методы группового принятия решений. Требования, необходимые при групповом принятии решений.</i>   |
| 2.4  | <i>Организация выполнения управленческих решений</i>                                | <i>Программа выполнения решений, контроль за ее выполнением. Координация процесса реализации решений.</i>   |
| 2.5  | <i>Мотивация персонала на</i>   | <i>Роль человеческих факторов в процессе разработки</i>   |

|     |  |  |
|-----|--|--|
|     | <i>этапах разработки и реализации управленческих решений</i> | <i>управленческих решений Совершенствование управленческих решений в социально-психологическом аспекте. Методы создания мотиваций на этапе разработки управленческих решений. Методы мотивации персонала на этапе реализации управленческих решений.</i> |
| 2.6 | <i>Качество и эффективность управленческих решений</i>       | <i>Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений. Способы оценки эффективности управленческого решения</i>                         |

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

| № п/п | Наименование раздела дисциплины   | Виды занятий (часов) |                        |                        |            |
|-------|---|----------------------|------------------------|------------------------|------------|
|       |   | Лекции               | Семинары / пр. занятия | Самостоятельная работа | Всего      |
| 1     | <i>Сущность и процесс принятия управленческих решений (этапы)</i>                   | 4                    | 4                      | 8                      | 16         |
| 2     | <i>Модели принятия управленческих решений</i>                                       | 4                    | 6                      | 12                     | 22         |
| 3     | <i>Методы принятия управленческих решений</i>                                       | 2                    | 10                     | 12                     | 24         |
| 4     | <i>Организация выполнения управленческих решений</i>                                | 2                    | 4                      | 10                     | 16         |
| 5     | <i>Мотивация персонала на этапах разработки и реализации управленческих решений</i> | 2                    | 6                      | 8                      | 16         |
| 6     | <i>Качество и эффективность управленческих решений</i>                              | 2                    | 4                      | 8                      | 14         |
|       | <b>Итого:</b>   | <b>16</b>            | <b>34</b>              | <b>58</b>              | <b>108</b> |

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

(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: работа с конспектами лекций, презентационным материалом, выполнение практических заданий, тестов, заданий текущей аттестации и т.д.)

### 15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 1     | Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : Магистр : ИНФРА-М, 2017. — 653 с.   |
| 2     | Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры: [18+] / А.А. Киселев. — Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 182 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648</a> |
| 3     | Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений / М.С. Козырев. — Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2018. — 158 с. : ил., табл. — Режим доступа: по подписке. — URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493936">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=493936</a>                           |

б) дополнительная литература:

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 4     | Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. 2-е изд. - М.: Дашков и К, 2006. — 496 с.  |
| 5     | Бояцис Р., Макки Э. Резонансное лидерство: самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Пер. с англ. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. |
| 6     | Виханский О.С. Стратегическое управление. — М.: Гардарики, 2002. — 296 с.  |
| 7     | Глухов В.В. и др. Математические методы и модели для менеджмента. — СПб, 2000. — 480 с.  |
| 8     | Злобина Н.В. Управленческие решения: учебное пособие. - Тамбов: ТГТУ, 2007. — 80 с.  |
| 9     | Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. — 439 с.  |
| 10    | Лафт Дж. К. Менеджмент. Учебник. М., 2002. — 264 с.  |
| 11    | Розанова В.А. Психология управления. Уч. пособие. — 2000. — 384 с.   |

|    |   |
|----|---|
| 12 | Филонович С.Р. Лидерство и практические навыки менеджера. 17-модульная программа для менеджеров. Управление развитием организации. 9 модуль. – М.: ИНФРА – М, 1999.   |
| 13 | Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений / В.С. Юкаева ; Зубарева Е. В. ; Чувикова В. В. — Москва : Дашков и Ко, 2012. — 324 с. — (Учебные издания для бакалавров). — ISBN 978-5-394-01084-2. — <URL:http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112334>. |

в) базы данных, информационно-справочные и поисковые системы:

| № п/п | Источник   |
|-------|--|
| 14    | Электронный каталог Научной библиотеки Воронежского государственного университета. – ( <a href="http://www.lib.vsu.ru/">http // www.lib.vsu.ru/</a> ). |

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы

## 16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных) работ и др.)

| № п/п | Источник  |
|-------|---|
| 1     | Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» по учебному модулю № 3 «Разработка управленческих решений» / Л.А. Трофимова, В.И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2011 –99с |

## 17. Информационные технологии, используемые для реализации учебной дисциплины, включая программное обеспечение и информационно-справочные системы (при необходимости)

Программа курса реализуется с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, презентации лекций, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

## 18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:

(при использовании лабораторного оборудования указывать полный перечень, при большом количестве оборудования можно вынести данный раздел в приложение к рабочей программе)

## 19. Фонд оценочных средств:

### 19.1. Перечень компетенций с указанием этапов формирования и планируемых результатов обучения

| Код и содержание компетенции (или ее части) | Планируемые результаты обучения (показатели достижения заданного уровня освоения компетенции посредством формирования знаний, умений, навыков)  | Этапы формирования компетенции (разделы (темы) дисциплины или модуля и их наименование) | ФОС* (средства оценивания) |
|---|---|---|----------------------------|
| ПК – 1                                      | Знать: <i>основные методы и модели управленческих решений, применяемые при определении приоритетов профессиональной деятельности</i>  | Разд. 1.2;1.3   | Тест № 9                   |
|   | Уметь: <i>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять</i> |   |                            |

|                                 |   |                      |                |
|---------------------------------|---|----------------------|----------------|
|                                 | <i>адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</i>   |                      |                |
|                                 | <i>Владеть: навыками разработки и исполнения управленческих решений, применения адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческих решений.</i> |                      |                |
| <i>ПК – 18</i>                  | <i>знать:<br/>уметь:<br/>владеть (иметь навык(и)).</i>  |                      |                |
| <i>ПК-21</i>                    | <i>Знать: методы обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды.</i>  | <i>Разд. 1.5;1.6</i> | <i>Тест-7</i>  |
|                                 | <i>Уметь: использовать полученные знания для сбора и анализа информации в процессе разработки управленческого решения</i>   |                      |                |
|                                 | <i>Владеть: применением методических вопросов разработки управленческого решения</i>  |                      |                |
| <b>Промежуточная аттестация</b> |   |                      | <b>доклады</b> |

\* В графе «ФОС» в обязательном порядке перечисляются оценочные средства текущей и промежуточной аттестаций.

## 19.2 Описание критериев и шкалы оценивания компетенций (результатов обучения) при промежуточной аттестации

Для оценивания результатов обучения на экзамене/зачете используются следующие показатели (ЗУНы из 19.1):

- 1) знание учебного материала и владение понятийным аппаратом;
- 2) умение связывать теорию с практикой;
- 3) умение иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований;

Для оценивания результатов обучения на экзамене (зачете с оценкой) используется 4-балльная шкала: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Соотношение показателей, критериев и шкалы оценивания результатов обучения.

| Критерии оценивания компетенций   | Уровень сформированности компетенций | Шкала оценок               |
|---|--------------------------------------|----------------------------|
| <i>Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом данной области науки (теоретическими основами дисциплины), способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований, применять теоретические знания для решения практических задач в области теории организации</i> | <i>Повышенный уровень</i>            | <i>Отлично</i>             |
| <i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует одному (двум) из перечисленных показателей, но обучающийся дает правильные ответы на дополнительные вопросы.</i>   | <i>Базовый уровень</i>               | <i>Хорошо</i>              |
| <i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым двум(трем) из перечисленных показателей, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания, допускает существенные ошибки.</i>  | <i>Пороговый уровень</i>             | <i>Удовлетворительно</i>   |
| <i>Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым трем(четырем) из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки.</i>   | <i>–</i>                             | <i>Неудовлетворительно</i> |

## **19.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

### **19.3.1 Перечень вопросов к экзамену (зачету): (нужное выбрать)**

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений. Способы оценки эффективности управленческого решения
3. Классификация управленческих решений.
4. Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества
5. Требования, предъявляемые к решениям.
6. Роль человеческих факторов в процессе разработки управленческих решений
7. Этапы принятия управленческих решений.
8. Мотивация реализации управленческих решений
9. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
10. Совершенствование управленческих решений в социально-психологическом аспекте
11. Модели принятия решений и их сравнительная характеристика
12. Назначение контроля. Оценка факторов, способствующих или препятствующих достижению результатов и развитию деятельности
13. Неформализованные методы принятия решения и условия их применения
14. Организация выполнения управленческих решений
15. Формализованные методы принятия решения и условия их применения
16. Учет фактор риска и неопределенности при принятии решений

### **19.3.2 Перечень практических заданий**

### **19.3.4 Тестовые задания**

#### **Тест**

#### **1. Что такое решение?**

- а. решение- это выбор альтернативы
- б. решение- это разработка альтернативы
- в. решение- это поиск альтернативы

#### **2. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?**

- а. научная обоснованность
- б. логичность
- в. своевременность
- г. адаптивность
- д. перспективность

#### **3. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:**

- а. в середине 60-х годов
- б. в 70-е годы
- в. в середине 80-х годов

#### **4. Зависит ли процесс принятия решения от индивидуальных качеств руководителя?**

- а. нет
- б. да
- в. процесс принятия решения зависит только от индивидуальных качеств руководителя

#### **5. К методам математического моделирования относятся:**

- а. теории очередей
- б. управление финансами
- в. модели линейного программирования
- г. теория вероятностей

#### **6. Какие специфические особенности характеризуют «метод Дельфи»:**

- а. анонимность экспертов.
- б. регулируемая обратная связь
- в. наличие канала прямого получения информации
- г. статистическая обработка результатов опроса и формирование группового ответа

**7. Какие методы экспертных оценок являются основными:**

- а. метод комиссий
- б. метод рыночной атаки
- в. метод разработки сценариев
- г. метод Врума-Йеттона

**8. Какой характер носит экспертная информация?**

- а. количественный
- б. множественный
- в. двойной
- г. качественный

**9. Что такое риск?**

- а. риск- возможная потеря
- б. вероятность дополнительных расходов или неполучения доходов
- в. риск- потенциально существующая вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанная с конкретной альтернативой управленческого решения

**10. Из каких процедур состоит стадия реализации управленческого решения?**

- а. разработка плана реализации
- б. управление реализацией
- в. определение комплекса необходимых работ
- г. определение числа исполнителей
- д. контроль выполнения решения
- е. оценка результатов реализации

**19.3.4 Перечень заданий для контрольных работ**

**19.3.5 Темы курсовых работ**

**19.3.6 Темы докладов**

1. Метод мозгового штурма в ПР.
2. Метод Гордона в ПР.
3. Метод Диснея в ПР.
4. Метод «6 шляп» в ПР.
5. Метод Дельфи в ПР.
6. Метод функционально-стоимостного анализа в ПР.
7. Метод «дерева решений» в ПР.
8. Метод модерации в ПР.
9. Метод «платежная матрица» в ПР.
10. Метод SWOT и PEST- анализа в ПР.

**19.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Оценка знаний, умений и навыков, характеризующая этапы формирования компетенций в рамках изучения дисциплины осуществляется в ходе текущей и промежуточной аттестаций.

Текущая аттестация проводится в соответствии с Положением о текущей аттестации обучающихся по программам высшего образования Воронежского государственного университета. Текущая аттестация проводится в форме письменных работ (эссе); тестирования.

Критерии оценивания приведены выше.

Промежуточная аттестация проводится в соответствии с Положением о промежуточной аттестации обучающихся по программам высшего образования.

Контрольно-измерительные материалы промежуточной аттестации включают в себя теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень полученных знаний и/или практическое(ие) задание(я), позволяющее(ие) оценить степень сформированности умений и(или) навыков, и(или) опыт деятельности (*указывает реальную структуру*).

При оценивании используются количественные или качественные шкалы оценок (*нужное выбрать*). Критерии оценивания приведены выше.