

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Мурманский арктический государственный университет»  
(ФГБОУ ВО «МАГУ»)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

**Б1.В.ДВ.4.2 Методы принятия управленческих решений**

---

(шифр дисциплины и название в строгом соответствии  
с федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом)

**образовательной программы  
по направлению подготовки бакалавриата**

**38.03.01 «Экономика»  
профиль «Финансы и кредит»**

---

(код и наименование направления подготовки  
с указанием профиля (наименования магистерской программы))

**очная**

---

форма обучения

**Составитель(и):**  
Евстафьева О.А., к.э.н.,  
доцент кафедры экономики и  
управления, социологии и  
юриспруденции

Утверждено на заседании Ученого совета  
университета  
Протокол № 9 от 18.05.2016 г.

## 1. Цели и задачи дисциплины

**Целью** дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является изучение будущими менеджерами теоретических основ и прикладных методов разработки и принятия управленческих решений с учетом многоаспектности деятельности руководителя в условиях рыночной экономики.

**Задачи** изучения дисциплины.

- определение сущности и особенностей процесса принятия управленческих решений;
- рассмотрение методов обоснованного выбора решений в различных сферах деятельности менеджера.

## 2. Место дисциплины в структуре ОП

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является дисциплиной вариативной части цикла дисциплин ОП по направлению 38.03.01 Экономика.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» тесно связана с дисциплинами, формирующими профиль будущего выпускника и предшествует изучению следующих дисциплин профессионального цикла: «Финансовое планирование и прогнозирование», «Стратегический менеджмент» и др.

## 3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины

В результате освоения содержания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» выпускник должен обладать следующими компетенциями:

**ОПК-4** *способностью находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность*

В результате освоения содержания дисциплины «Методы принятия управленческих решений» студент должен:

**знать:**

- основные понятия теории принятия решений;
- основные методы и модели, применяемые в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

**уметь:**

- ставить достижимые цели перед собой и своими подчиненными, анализировать и описывать сложные ситуации, правильно определять и характеризовать проблемы и разрабатывать пути их решения;
- применять методы и средства познания для интеллектуального развития, повышения культурного уровня, профессиональной компетентности;
- анализировать основные экономические события в своей стране и за ее пределами,

находить и использовать информацию, необходимую для ориентирования в основных текущих проблемах экономики.

**владеть:**

- навыками целостного подхода к анализу проблем общества;
- качественными и количественными методами принятия управленческих решений.

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### Объем дисциплины и виды учебной работы

Вид учебной работы	Всего часов / зачетных единиц	Семестр
		1
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	<b>16/0,44</b>	<b>16</b>
В том числе:		
Лекции	10	10
Семинары	6	6
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	<b>92/2,56</b>	<b>92</b>
В том числе:		
Курсовая работа		
Другие виды самостоятельной работы: Работа с литературой, подготовка к семинарскому занятию, выполнение тренировочных тестов, подготовка домашнего задания, подготовка к коллоквиуму.	92	92
<b>Вид промежуточной аттестации</b>	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>
<b>Общая трудоемкость часы</b>	<b>108</b>	<b>108</b>
<b>Зачетные единицы</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

## Разделы дисциплины и виды занятий (в часах). Примерное распределение учебного времени

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетных единиц 108 часов.

### очное обучение

№ п/п	Раздел дисциплины	Семестр	Неделя семестра	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра)  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
				Общая трудоемкость	Л	ПР/СМ	Сам. раб	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	Функции решения в методологии и организации процесса управления	5	1-2	11	1	2	11,5	Доклады
2	Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений	5	2-4	13	2	4	11,5	Доклады
3	Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий	5	4-6	17	1		11,5	Решение задач
4	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	5	6-7	11	1		11,5	Доклады
5	Методы и модели разработки и принятия управленческого решения	5	8-10	15	1		11,5	Решение задач
6	Условия неопределенности и риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	5	10-14	17	1		11,5	Решение задач
7	Организация и контроль реализации управленческих решений	5	14-15	11	2		11,5	Доклады
8	Эффективность решений. Управленческие решения и ответственность за их реализацию	5	16-17	13	1		11,5	Решение задач
	Всего			144	10	6	92	

## **Содержание разделов дисциплин**

### **Раздел 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.**

Значение, сущность и функции решений. Интеллектуальная деятельность при разработке решений. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.

### **Раздел 2. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.**

Классификация решений. Типология решений. Проблемы и их решение. Свойства качественных решений. Условия и факторы качества решений.

### **Раздел 3. Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий.**

Методология и технология процесса разработки решений. Организация разработки решений. Взаимосвязь целей и решений. Альтернативы достижения целей и выбор решения. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив. Сравнение альтернатив и выбор решения. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.

### **Раздел 4. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.**

Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Прогнозирование состояния внешней среды.

### **Раздел 5. Методы и модели разработки и принятия управленческого решения.**

Методы разработки и принятия управленческих решений. Разновидности моделей и их использование.

### **Раздел 6. Условия неопределенности и риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.**

Источники и виды неопределенности. Риск и его разновидности. Анализ и оценка последствий риска. Меры по снижению возможного риска. Психология поведения руководителей в ситуациях риска. Разработка решений при неопределенности ситуации. Оценка степени риска. Теория полезности и ее использование для поиска решений в условиях неопределенности и риска. Применение механизма интуиции для разработки решений.

### **Раздел 7. Организация и контроль реализации управленческих решений.**

Организация выполнения принятых решений. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.

### **Раздел 8. Эффективность решений. Управленческие решения и ответственность за их реализацию.**

Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Особенности оценки эффективности решений. Методологические подходы к оценке эффективности решений. Сущность и виды ответственности. Разделение ответственности.

## 5. Образовательные технологии

В процессе изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» используются следующие методы обучения и формы организации занятий:

- лекции;
- практические занятия по решению задач;
- письменные или устные домашние задания;
- обсуждение подготовленных студентом рефератов;
- консультации преподавателей;
- самостоятельная работа студентов, которая включает освоение теоретического материала, подготовку к практическим занятиям, выполнение указанных выше письменных работ.

При реализации программы «Методы принятия управленческих решений» используются следующие образовательные технологии:

- ролевые игры в ходе анализа различных разделов бизнес-плана предприятия;
- разбор конкретных ситуаций как для иллюстрации той или иной теоретической модели, так и в целях выработки навыков применения теории при анализе реальных проблем планирования и прогнозирования;
- экономические тренинги в виде «мозгового штурма» при решении задач прогнозирования и планирования;
- внеаудиторная работа в форме обязательных консультаций и индивидуальных занятий со студентами (помощь в понимании тех или иных моделей и концепций, подготовка рефератов и эссе, а также тезисов для студенческих конференций и т.д.).

Выбор формы проведения интерактивных занятий осуществляется преподавателем и может включать: лекции с заранее запланированными ошибками, деловые игры, разбор конкретных ситуаций (задачи, кейсы), «круглые столы», компьютерные симуляции, групповые дискуссии, заслушивание и обсуждение подготовленных студентами докладов.

По курсу «Методы принятия управленческих решений» предусмотрены следующие виды интерактивных занятий:

- обсуждение докладов – 2 часа;
- лекции с заранее запланированными ошибками – 2 часа;
- разбор конкретных ситуаций, задач – 8 часа;
- круглый стол – 2 часа.

Тематика занятий с использованием интерактивных форм

№ п/п	Тема	Интерактивная форма	Часы, отводимые на интерактивные формы	
			лекции	Практические занятия
1	Функции решения в методологии и организации	Обсуждение		1

	процесса управления	докладов		
2	Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений	Круглый стол	2	
3	Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий	Обсуждение докладов		1
4	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив	Лекции с заранее запланированными ошибками	2	
5	Методы и модели разработки и принятия управленческого решения	Разбор конкретных ситуаций		2
6	Условия неопределенности и риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	Разбор конкретных ситуаций		2
7	Организация и контроль реализации управленческих решений	Разбор конкретных ситуаций		2
8	Эффективность решений. Управленческие решения и ответственность за их реализацию	Разбор конкретных ситуаций		2
<b>ИТОГО</b>			14 часов	

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

**6.1. Методические указания для студентов**

**Темы для самостоятельного изучения**

Номер недели	Номер темы	Тема	Примечания	Темы для сам. работы	Формы контроля
1	2	3	4	5	6
<b>1 семестр</b>					
1-2	1	Функции решения в методологии и организации процесса управления	Подготовка реферата и доклада	Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.	защита реферата
2-4	2	Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений	Подготовка реферата и доклада	Проблемы и их решение	защита реферата

4-6	3	Методология и организация процесса разработки и принятия управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив действий	Подготовка реферата и доклада	Организация разработки решений	защита реферата
6-7	4	Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив			
8-10	5	Методы и модели разработки и принятия управленческого решения			
10-14	6	Условия неопределенности и риска. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска			
14-15	7	Организация и контроль реализации управленческих решений			
16-17	8	Эффективность решений. Управленческие решения и ответственность за их реализацию			

### Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов

#### Темы для самостоятельного обучения

1. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
2. Проблемы и их решение.
3. Организация разработки решений.

#### Литература

1. Ременников В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2008.
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Юнити, 2009.
3. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебное пособие. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001.
4. Гущенко В.В., Гущенко И.И. Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московской обл.: ТОО НПЦ «Крива», 1998.

### 6.2. Оценочные средства

#### Примерные зачетные тестовые задания

. По природе и специфике воздействия на объект управления различают управленческие решения:



- а) рациональные, оптимальные;
- б) политические, экономические, технические;
- в) оперативные, тактические, стратегические;
- г) реализуемые, нереализуемые;

2. Непрограммируемые управленческие решения это:

- а) решения рутинные, принятие которых не требует больших затрат времени и других ресурсов;
- б) решения, основанные на суждениях;
- в) решения, принимаемые в ситуациях, обладающих определенной степенью новизны и внутренней неструктурированностью;
- г) нереализуемые решения;

3. По времени наступления последствий различают управленческие решения:

- а) текущие, перспективные, стратегические;
- б) динамические, статические;
- в) ординарные, синергические, асинергические;
- г) нет правильного ответа;

4. Рациональные управленческие решения это решения:

- а) позволяющие решить проблему оптимально;
- б) позволяющие решить проблему;
- в) позволяющие решить проблему в реальном масштабе времени;
- г) позволяющие решить проблему в условиях жестких ресурсных ограничений;

5. Теория принятия решений это:

- а) теория игр;
- б) теория оптимальных решений и психологическая теория решений;
- в) теория вероятности;
- г) теория статистических решений;

6. Управленческое решение это:

- а) некоторый процесс, сказывающийся из ряда отдельных актов и процедур;
- б) акт выбора альтернативы или действия;
- в) действие руководства организации, ведущее к разрешению противоречия и изменению ситуации;
- г) верно все вышеперечисленные;

7. Структура управленческого решения представляет с собой:

- а) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения;
- б) перечень этапов принятия управленческих решений;
- в) совокупность симптомов, проблем и их последствий;

г) нет правильного ответа.

8. Эвристические методы обработки информации при разработке управленческих решений основаны на:

- а) оценке вероятностей наступления событий;
- б) интуиции, обобщениях, опыте, ассоциациях;
- в) методах математического прогнозирования;
- г) нет правильного ответа;

9. Поиск и разработку альтернатив при принятии управленческих решений целесообразно проводить до тех пор пока:

- а) позволяет временной ресурс;
- б) позволяет финансовый ресурс;
- в) пока эффект от поиска больше затрат на него;
- г) правильно а) и б);

10. Рискованные решения:

- а) свойственны людям - игрокам;
- б) являются неожиданным озарение руководителя;
- в) основаны на возможной обоснованной удаче при минимальных затратах ресурсов;
- г) верно а) и в).

11. Выбор метода прогнозирования зависит от:

- а) требования к точности прогноза;
- б) исходных данных;
- в) периода времени, на который составляется прогноз;
- г) верно а) б) и в);

12. В основе рационального решения лежит:

- а) объективный анализ;
- б) интуиция;
- в) прежний опыт и суждения;
- г) нет правильного ответа;

13. Условия неопределенности при решении хозяйственной ситуации возникают в следствие:

- а) отсутствия полной информации;
- б) неправильного прогноза развития ситуации;
- в) отсутствия профессионализма руководителя;
- г) неправильной стратегии управления рисками;

14. Величина степени риска ситуации принятия управленческого решения зависит:

- а) от вероятности наступления потерь;
- б) от неопределенности хозяйственной ситуации;
- в) от стратегии управления рисками;
- г) верно б) и в);

15. Стратегические управленческие решения направлены на:
- а) реализацию конкретной цели;
  - б) будущее развитие объекта управления;
  - в) текущее развитие объекта управления;
  - г) выбор средств достижения конкретной цели;
16. К преимуществам группового принятия управленческого решения относятся:
- а) меньшая степень субъективности принимаемых решений;
  - б) персонализация ответственности;
  - в) сравнительно высокая оперативность;
  - г) возможность экономить время и другие ресурсы;
17. К методам психологической активизации при разработке управленческих решений относятся:
- а) метод "мозгового штурма";
  - б) метод "вопросов и ответов";
  - в) метод "конференция идей";
  - г) все вышеперечисленное верно;
18. Если лицо принимающее решение является оптимистом, то принимая решения в условиях неопределенности оно будет пользоваться следующим критериям:
- а)  $\min \max$ ; б)  $\max \min$ ;
  - в)  $\min \min$ ;
  - г)  $\max \max$ ;
19. Личность лица принимающего решения имеет наибольшие влияния при принятии решения в условиях;
- а) риска;
  - б) неопределенность;
  - в) определенность;
  - г) в равной степени во всех вышеперечисленных ситуациях;
20. Личность руководителя оказывает влияние на разработку и выбор управленческого решения:
- а) всегда;
  - б) в условиях риска;
  - в) в условиях неопределенности;
  - г) в условиях конфликтной ситуации среди подчиненных.

### **Примерный перечень вопросов для итогового контроля**

1. Значение сущность и функции решений.
2. Интеллектуальная деятельность при разработке решений.

3. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.
4. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений.
5. Классификация решений.
6. Типология решений.
7. Свойства качественных решений.
8. Условия и факторы качества решений.
9. Технология разработки решений.
10. Разновидности математических моделей и их использование.
11. Методология процесса разработки решений.
12. Организация разработки решений.
13. Взаимосвязь целей и решений.
14. Альтернативы достижения целей и выбор решения.
15. Взаимосвязь стратегических и тактических решений.
16. Выявление управляемых факторов и определение альтернатив.
17. Сравнение альтернатив и выбор решения.
18. Анализ альтернатив при разработке групповых решений.
19. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия.
20. Элементы внутренней среды предприятия.
21. Классификация ситуаций и проблем.
22. Прогнозирование состояния и воздействия на предприятие внешней среды.
23. Источники и виды неопределенности
24. Риск и его разновидности.
25. Анализ и оценка последствий риска.
26. Меры по снижению возможного риска.
27. Разработка решений при неопределенности ситуации.
28. Оценки степени риска.
29. Организация выполнения принятых решений.
30. Значение, функции и виды контроля.
31. Методы контроля и механизм его осуществления.
32. Особенности оценки эффективности решений.
33. Методологические подходы к оценке эффективности решений.
34. Сущность и виды ответственности.
35. Регламентное управление и разделение ответственности.

### **Бально - рейтинговая система оценки**

Бально-рейтинговая система одна из современных технологий, которая используется в менеджменте качества образовательных услуг. Система бально-рейтинговой оценки знаний является основным инструментом оценки работы студента в процессе учебно-производственной, научной и внеучебной деятельности. Она позволяет реализовывать механизмы обеспечения качества и оценку результатов обучения, активизировать учебную и внеучебную работу студентов.

Успешность изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений», исходя из 100 максимально возможных баллов, включает две составляющие:

Первая составляющая - оценка преподавателем итогов учебной деятельности студента по изучению дисциплины в течение семестра (в сумме не более чем 60 баллов).

Вторая составляющая - оценка знаний студента на экзамене по 40-балльной шкале.

Шкала оценок для экзамена:

Дифференцированный зачет			Уровень усвоения
min	max	Оценка	
85	100	5	высокий
55	84	4	достаточный
30	54	3	средний
10	29	2	низкий
0	9	Повторное обучение	дисциплина не усвоена

## 7. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### Основная литература

1. Ременников В. Б. Управленческие решения : учеб. пособие. - М.: ЮНИТИ, 2008
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений. – М.: Юнити, 2009

### Дополнительная литература

1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2006. – 440с.
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов – М.: РИОР, 2009. – 362с.
3. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие / Ю.Н.Лапыгин, Д.Ю.Лапыгин. – М.: Эксмо, 2009. – 448 с.
4. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учебное пособие. – М.: Изд-во «Дашков и К», 2006. – 292с.
5. Варфоломеев В.И., Воробьев С.Н. Принятие управленческих решений: Учебное пособие. – М.: КУДИЦ-ОБРАЗ, 2001. – 288с.
6. Гущенко В.В., Гущенко И.И. Разработка управленческого решения. – г. Железнодорожный Московской обл.: ТОО НПЦ «Крива», 1998. – 400с.
7. Карданская Л.Н. Принятие управленческого решения: Учебник. – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407с.

### Периодические издания (Журналы)

1. Вестник Финансовой Академии (<http://www.vestnik.fa.ru>)
2. Вопросы экономики (<http://vopreco.ru>)
3. Коммерсант (<http://www.kommersant.ru>)
4. Мир новой экономики (<http://www.worldneweconomy.ru>)
5. Мировая экономика и международные отношения (МЭиМО) (<http://www.imemo.ru>)
6. Российский экономический журнал (РЭЖ) (<http://www.rej.guu.ru>)
7. Секрет фирмы (<http://www.sfdv.ru>)

8. Финансы и экономика (<http://finans.rusba.ru>)
9. Эксперт (<http://www.expert.ru>)

### **Программное обеспечение и Интернет-ресурсы**

- Библиотека материалов по экономической тематике —  
<http://www.libertarium.ru/library>
- Галерея экономистов — <http://www.ise.openlab.spb.ru/cgi-ise/gallery>
- Лауреаты Нобелевской премии по экономике:  
<http://www.nobel.se/economics/laureates>
- Материалы по социально-экономическому положению и развитию в России —  
<http://www.finansy.ru>
- Мониторинг экономических показателей — <http://www.budgetrf.ru>
- РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера)  
<http://www.rbc.ru>
- общие информационные, справочные и поисковые системы «Консультант Плюс», «Гарант»;
- профессиональные поисковые системы «Science Direct», «EconLit»;

### **8. Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации:

- мебель аудиторная (столы, стулья, доска аудиторная);
- мультимедийное оборудование (проектор, экран).