

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Силин Яков Петрович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.06.2026 14:16:38  
Уникальный программный ключ:  
24f866be2aca164840368bcb7e509a9531e605f

**Одобрена**

25.11.2025 г.  
протокол № 6  
Зав. кафедрой Плахин А.Е.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»

**Утверждена**

Советом по учебно-методическим  
вопросам и качеству образования

16 декабря 2025 г.

протокол № 4

Председатель Карх Д.А.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Наименование дисциплины	Теория и методы принятия управленческих решений
Направление подготовки	38.04.02 Менеджмент
Профиль	Все программы
Форма обучения	очная
Год набора	2026

Разработана:  
Доцент, к.пс.н.  
Белова Н.Ю.

Екатеринбург  
2025 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b>	<b>3</b>
<b>1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>3</b>
<b>4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП</b>	<b>3</b>
<b>5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН</b>	<b>6</b>
<b>6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ</b>	<b>7</b>
<b>7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>9</b>
<b>8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ</b>	<b>19</b>
<b>9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ</b>	<b>19</b>
<b>10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>20</b>
<b>11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ</b>	<b>21</b>

## ВВЕДЕНИЕ

Рабочая программа дисциплины является частью основной профессиональной образовательной программы высшего образования - программы магистратуры, разработанной в соответствии с ФГОС ВО

ФГОС ВО	Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)
---------	--

### 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью изучения учебной дисциплины «Теория и методы принятия управленческих решений» является формирование и развитие компетенций, направленных на получение знаний, в том числе самостоятельно, о комплексной системе управления организацией в современных условиях. Необходимо сформировать у студентов современные, систематизированные и целостные представления о методах принятия управленческих решений. При этом управленческие решения следует рассматривать как систему разработки и реализации социально-экономической политики фирм и корпораций в условиях конкуренции и высокой степени динамичности функционирования на кратко- и долгосрочный периоды, исходя из научных методов оценки их собственного потенциала, состояния рынка, обеспеченности соответствующими ресурсами, подготовки и профессионализма кадров, а также других значимых факторов.

### 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части учебного плана.

### 3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Промежуточная аттестация	Часов					3.е.
	Всего за семестр	Контактная работа (по уч.зан.)			Самостоятельная работа в том числе подготовка контрольных и курсовых	
		Всего	Лекции	Лабораторные		
Семестр 2						
Зачет с оценкой	72	20	8	12	52	2

### 4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ОПОП

В результате освоения ОПОП у выпускника должны быть сформированы компетенции, установленные в соответствии ФГОС ВО.

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, выработать стратегию действий	ИД-1.УК-1 Знать: методы критического анализа; методологию системного подхода; методы выявления проблемной ситуации

УК-1 Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	ИД-2.УК-1 Уметь: выявлять проблемные ситуации, осуществлять поиск информации и решений
	ИД-3.УК-1 Иметь практический опыт работы по разработке и аргументации стратегии решения проблемной ситуации на основе системного подхода
УК-2 Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	ИД-1.УК-2 Знать: принципы формирования проектной задачи в рамках обозначенной проблемы; основные требования, предъявляемые к проектной работе и критерии оценки результатов проектной деятельности
	ИД-2.УК-2 Уметь: разрабатывать план реализации проекта с учетом возможных рисков реализации и возможностей их устранения; планировать необходимые ресурсы
	ИД-3.УК-2 Иметь практический опыт осуществления мониторинга хода реализации проекта; корректировки отклонений; внесения изменений в план реализации проекта
УК-6 Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	ИД-1.УК-6 Знать: теоретико-методологические основы саморазвития, самореализации, использования творческого потенциала; основы планирования профессиональной траектории; технологии и методики самооценки
	ИД-2.УК-6 Уметь: определять приоритеты профессиональной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки; разрабатывать, контролировать, оценивать и исследовать компоненты профессиональной деятельности; планировать самостоятельную деятельность в решении профессиональных задач
	ИД-3.УК-6 Иметь практический опыт определение эффективного направления действий в области профессиональной деятельности; принятия решений на уровне собственной профессиональной деятельности; планирования собственной профессиональной деятельности

Общепрофессиональные компетенции (ОПК)

Шифр и наименование компетенции	Индикаторы достижения компетенций
---------------------------------	-----------------------------------

ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды;	ИД-1.ОПК-3 Знать методы принятия обоснованных организационно-управленческих решений
	ИД-2.ОПК-3 Уметь оценивать операционную и организационную эффективность и социальную значимость принимаемых организационно-управленческих решений
	ИД-3.ОПК-3 Иметь практический опыт реализации организационно-управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) динамичной среды

<p>ОПК-4 Способен руководить проектной и процессной деятельностью в организации с использованием современных практик управления, лидерских и коммуникативных навыков, выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующие им бизнес-модели организаций;</p>	<p>ИД-1.ОПК-4 Знать современные методы, технологии и инструменты управления проектной и процессной деятельностью в организации проектной и процессной деятельностью в организации</p>
	<p>ИД-2.ОПК-4 Уметь использовать в процессной и проектной деятельности современные практики управления, лидерские и коммуникативные навыки</p>
	<p>ИД-3.ОПК-4 Иметь практический опыт выявления и оценки новых рыночных возможностей, разработки стратегии создания и развития инновационных направлений деятельности и соответствующих им бизнес-моделей организации</p>

## 5. ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Тема	Часов	Всего часов	Контактная работа (по уч.зан.)			Самост. работа	Контроль самостоятельной работы
	Наименование темы		Лекции	Лабораторные	Практические занятия		
Семестр 2		72					
Тема 1.	Понятие и значение управленческих решений в менеджменте (УК-1)	1,5	0,5	1			
Тема 2.	Классификация управленческих решений (УК-2)	4,5	0,5	1		3	
Тема 3.	Требования к качеству управленческих решений	4,5	0,5	1		3	
Тема 4.	Психологические аспекты процесса принятия решений (УК-6)	4,5	0,5	1		3	
Тема 5.	Влияние стиля руководства на управленческие решения (ОПК-3)	4,5	0,5	1		3	
Тема 6.	Структура и стадии процесса принятия управленческих решений (ОПК-4)	4,5	0,5	1		3	
Тема 7.	Целевая ориентация управленческих решений	4,5	0,5	1		3	
Тема 8.	Аппарат управления и его роль в процессе принятия управленческих решений	4,5	0,5	1		3	
Тема 9.	Технология разработки управленческих решений: методы моделирования	4	0,5	0,5		3	
Тема 10.	Технология разработки управленческих решений: экспертные методы	4	0,5	0,5		3	
Тема 11.	Внешняя среда организации, ее влияние на процесс принятия решений	4	0,5	0,5		3	
Тема 12.	Ситуация неопределенности и возможные риски при разработке управленческих решений	4	0,5	0,5		3	
Тема 13.	Методы управления рисками	4	0,5	0,5		3	
Тема 14.	Организация и контроль выполнения решений	4	0,5	0,5		3	
Тема 15.	Оценка эффективности управленческих решений	6	0,5	0,5		5	
Тема 16.	Ответственность за принятие управленческих решений	9	0,5	0,5		8	

## 6. ФОРМЫ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

Раздел/Тема	Вид оценочного средства	Описание оценочного средства	Критерии оценивания
Текущий контроль (Приложение 4)			
Тема 1-5	Тест 1 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов
Тема 6-11	Тест 2 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов

Тема 12-16	Тест 3 (приложение 4)	Тест состоит из 10-ти вопросов с вариантами ответов.	10 баллов
<b>Промежуточная аттестация (Приложение 5)</b>			
2 семестр (ЗаО)	Билет (приложение 5)	Билет содержит 2 теоретических вопроса и одно практическое задание	100 баллов

### **ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Показатель оценки освоения ОПОП формируется на основе объединения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающегося.

Показатель рейтинга по каждой дисциплине выражается в процентах, который показывает уровень подготовки студента.

Текущий контроль. Используется 100-балльная система оценивания. Оценка работы студента в течении семестра осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки учебных достижений в процессе обучения по данной дисциплине.

В рабочих программах дисциплин и практик закреплены виды текущего контроля, планируемые результаты контрольных мероприятий и критерии оценки учебных достижений.

В течение семестра преподавателем проводится не менее 3-х контрольных мероприятий, по оценке деятельности студента. Если посещения занятий по дисциплине включены в рейтинг, то данный показатель составляет не более 20% от максимального количества баллов по дисциплине.

Промежуточная аттестация. Используется 5-балльная система оценивания. Оценка работы студента по окончанию дисциплины (части дисциплины) осуществляется преподавателем в соответствии с разработанной им системой оценки достижений студента в процессе обучения по данной дисциплине. Промежуточная аттестация также проводится по окончанию формирования компетенций.

Порядок перевода рейтинга, предусмотренных системой оценивания, по дисциплине, в пятибалльную систему.

Высокий уровень – 100% - 70% - отлично, хорошо.

Средний уровень – 69% - 50% - удовлетворительно.

Показатель оценки	По 5-балльной системе	Характеристика показателя
100% - 85%	отлично	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на высоком уровне
84% - 70%	хорошо	обладают теоретическими знаниями в полном объеме, понимают, самостоятельно умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов.  Могут быть допущены недочеты, исправленные студентом самостоятельно в процессе работы (ответа и т.д.)
69% - 50%	удовлетворительно	обладают общими теоретическими знаниями, умеют применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов на среднем уровне. Допускаются ошибки, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.
49 % и менее	неудовлетворительно	обладают не полным объемом общих теоретическими знаниями, не умеют самостоятельно применять, исследовать, идентифицировать, анализировать, систематизировать, распределять по категориям, рассчитать показатели, классифицировать, разрабатывать модели, алгоритмизировать, управлять, организовать, планировать процессы исследования, осуществлять оценку результатов. Не сформированы умения и навыки для решения профессиональных задач
100% - 50%	зачтено	характеристика показателя соответствует «отлично», «хорошо», «удовлетворительно»
49 % и менее	не зачтено	характеристика показателя соответствует «неудовлетворительно»

## 7. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1. Содержание лекций

## Тема 1. Понятие и значение управленческих решений в менеджменте (УК-1)

«Методы принятия управленческих решений» как учебная дисциплина и как научная теория. Объект, предмет, методы изучения дисциплины. Исторический аспект развития методов принятия управленческих решений. Школа «научного управления», «классическая» школа, школа «человеческих отношений», «количественная» школа, процессный подход, системный подход, ситуационный подход, их вклад в историю развития менеджмента и теорию принятия управленческих решений.

Процесс управления и процесс принятия управленческих решений. Возможности (альтернативы) в процессе принятия решений. Частный выбор и управленческое решение: сходство и различие. Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения.

## Тема 2. Классификация управленческих решений (УК-2)

Систематизация управленческих решений. Признаки классификации управленческих решений. Подходы к классификации управленческих решений. Виды управленческих решений в зависимости от признака: рутинные и новаторские, стратегические и тактические, глобальные и локальные, краткосрочные и долгосрочные, корректируемые и некорректируемые, детерминированные и вероятностные, формализованные и неформализованные, однокритериальные и многокритериальные, единоличные и коллегиальные, документированные и не документированные. Основные формы управленческих решений: закон, указ, приказ, распоряжение, инструкция и др.

## Тема 3. Требования к качеству управленческих решений

Понятие качества управленческого решения и его эффективности. Качество решения как совокупность его характеристик. Обоснованность, своевременность, непротиворечивость, адаптивность и реальность управленческих решений как составные характеристики качества решений. Свойства управленческого решения. Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия. Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений. Пути и средства повышения качества управленческих решений.

## Тема 4. Психологические аспекты процесса принятия решений (УК-6)

Психологические феномены процесса принятия решений. Феномены Ф. Ирвина, Р. Стоунера, Л. Планкетта, Г. Хейла, Д. Яниса. Особенности индивидуального и группового подходов к принятию решений. Влияние состава группы на процесс принятия решений. Специфика принятия решений в паритетных и иерархических группах. Феномены «избегания лидерства», «ложного согласия», «виртуального решателя» и другие психологические феномены, влияющие на процесс принятия управленческих решений

## Тема 5. Влияние стиля руководства на управленческие решения (ОПК-3)

Личностные качества менеджера и стиль руководства. Связь личных качеств руководителя с процессом разработки решений. Совокупность индивидуальных качеств руководителя, обеспечивающих эффективное управление. Влияние стиля руководства на процесс принятия решений. Модель принятия решений Врума-Йеттона, её возможности и значение для руководителя в практике управления. Стили руководства, выделенные в модели Врума-Йеттона.

<p>Тема 6. Структура и стадии процесса принятия управленческих решений (ОПК-4) Этапы и основные операции процесса принятия решений. Логическая схема деятельности менеджера в процессе разработки решений. Стадии разработки и принятия решений. Содержание процедуры принятия решений: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решений, управление реализацией, контроль и оценка результатов. Индивидуальное и коллегиальное принятие решений. Необходимость согласования решений. Причины и последствия несогласованности. Японская модель принятия решений «ринги», ее особенности, достоинства и недостатки. Участие коллектива в процессе принятия решений. Понятие «коллективной ответственности». Отличие западной и японской моделей принятия управленческих решений.</p>
<p>Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений Цель и альтернативы ее достижения. Методика постановки целей SMART(ER). Цель-проблема-решение: взаимосвязь и соотношение этих категорий. Иерархия целей. Стратегические и тактические цели, достижение их соответствия. Построение дерева целей. Альтернативы достижения целей и выбор решения. Анализ и сравнение альтернатив решения на основе их соответствия целям организации.</p>
<p>Тема 8. Аппарат управления и его роль в процессе принятия управленческих решений  Аппарат управления как система принятия и осуществления управленческих решений. Выбор структуры организации и распределение полномочий между различными уровнями управления. Центры принятия решений на разных уровнях управления. Проблема централизации и децентрализации процесса принятия решений. Экономический, информационный и социальный аспекты при определении наиболее рационального уровня принятия решений.</p>
<p>Тема 9. Технология разработки управленческих решений: методы моделирования Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений. Методы моделирования (методы исследования операций) как способ использования математических моделей для решения типовых задач. Разработка и оптимизация решения конкретной проблемы методами моделирования. Модели теории игр, их использование в практике управления. Модели теории очередей (оптимального обслуживания), их назначение. Модели управления запасами. Модели линейного программирования. Статистические модели разработки управленческих решений.</p>
<p>Тема 10. Технология разработки управленческих решений: экспертные методы Назначение экспертных методов разработки управленческих решений. Область их применения. Процедура экспертизы. Основные методы экспертных оценок, их специфика. Метод комиссий. Метод «мозгового штурма», его достоинства. Особенности метода «Дельфи». Метод разработки сценариев, его использование для прогнозирования развития ситуации. Способы оценки качества экспертов. Экспертные измерения. Методы получения количественных и качественных экспертных оценок. Экспертные системы. Компьютерные системы поддержки принятия решений</p>
<p>Тема 11. Внешняя среда организации, ее влияние на процесс принятия решений  Организация как открытая система. Понятие и характеристика внешней среды организации. Характеристика внешних факторов и оценка их воздействия на деятельность организации. Факторы прямого и косвенного воздействия. Понятие управленческой ситуации. Классификация управленческих ситуаций. Сущность ситуационного подхода в управлении. Методы прогнозирования внешней среды и их особенности. Значение прогнозирования внешней среды</p>

Тема 12. Ситуация неопределенности и возможные риски при разработке управленческих решений  
Понятие неопределенности при принятии решений. Понятие и классификации рисков на различных стадиях принятия управленческих решений. Риск и шанс: две стороны «одной медали».  
Классификационная схема рисков. Чистые и спекулятивные риски. Количественная оценка уровня риска. Зона риска. Кривая риска. Коэффициент риска. Расчет количественных показателей уровня риска.

Тема 13. Методы управления рисками

Методы разработки управленческих решений при неопределенности ситуации. Управление рисками как вид профессиональной деятельности. Формирование стратегии управления рисками. Методы предупреждения и ограничения рисков. Методы компенсации возможных потерь при принятии ошибочных решений. Эвристические методы принятия решений. Критерии выбора альтернатив рискованного решения. Методы управления рисками. Способы ограничения и снижения уровня рисков.

Тема 14. Организация и контроль выполнения решений

Роль контроля как функции менеджмента. Порядок организации контроля исполнения управленческих решений. Модель реализации решений. Мотивация участников, реализующих управленческое решение. Виды контроля реализации решений. Системы контроля, их разновидности и области применения.

Тема 15. Оценка эффективности управленческих решений

Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества. Необходимость и возможность оценки эффективности управленческих решений. Количественные и качественные методы оценки управленческих решений. Составляющие эффективности управленческого решения. Экономическая, социальная, организационная эффективность. Эффективность управленческих решений как показатель эффективности управления в целом.

Тема 16.

Ответственность за принятие управленческих решений

Ответственность за принятое решение и его последствия. Сущность и виды ответственности. Юридическая ответственность и ее виды. Административная ответственность в организации, её разновидности. Экономическая, социальная и моральная ответственность руководителя. Подотчетность как порядок осуществления ответственности.

## 7.2 Содержание практических занятий и лабораторных работ

## Тема 1. Понятие и значение управленческих решений в менеджменте (УК-1)

- 1) Поиск, критический анализ и синтез информации, применение системного подхода для решения поставленных задач в процессе управления.
- 2) Исторический аспект развития методов принятия управленческих решений. Школа «научного управления», «классическая» школа, школа «человеческих отношений», «количественная» школа, процессный подход, системный подход, ситуационный подход, их вклад в историю развития менеджмента и теорию принятия управленческих решений.
- 3) Частный выбор и управленческое решение: сходство и различие.
- 4) Информационный, организационный, психологический и юридический аспекты управленческого решения.
- 5) Определение круга задач в рамках поставленной цели и выбор оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений

## Тема 2. Классификация управленческих решений (УК-2)

Подходы к классификации управленческих решений. Виды управленческих решений в зависимости от признаков. Основные формы управленческих решений.

## Тема 3. Требования к качеству управленческих решений

Качество решения как совокупность его характеристик.  
Зависимость качества решения от условий его разработки и принятия.  
Основные факторы, влияющие на качество управленческих решений.  
Пути и средства повышения качества управленческих решений

## Тема 4. Психологические аспекты процесса принятия решений (УК-6)

Психологические феномены процесса принятия решений.  
Феномены Ф. Ирвина, Р. Стоунера, Л. Планкетта, Г. Хейла, Д. Яниса.  
Феномены «избегания лидерства», «ложного согласия», «виртуального решателя» и другие психологические феномены, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

## Тема 5. Влияние стиля руководства на управленческие решения (ОПК-3)

Личностные качества менеджера и стиль руководства.  
Модель принятия решений Врума-Йеттона, её возможности и значение для руководителя в практике управления.  
Стили руководства, выделенные в модели Врума-Йеттона.

## Тема 6. Структура и стадии процесса принятия управленческих решений (ОПК-4)

Этапы и основные операции процесса принятия решений. Стадии разработки и принятия решений.  
Содержание процедуры принятия решений: анализ ситуации, идентификация проблемы, определение критериев выбора, разработка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, согласование решений, управление реализацией, контроль и оценка результатов деятельности менеджера в процессе разработки решений.  
Японская модель принятия решений «ринги», её особенности, достоинства и недостатки.  
Отличие западной и японской моделей принятия управленческих решений.  
Понятие «коллективной ответственности».

## Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений

Цель как основа технологии принятия решений. Методика постановки целей SMART(ER). Иерархия целей. Стратегические и тактические цели, достижение их соответствия. Построение дерева целей.

## Тема 8. Аппарат управления и его роль в процессе принятия управленческих решений

Понятие и виды организационных структур.

Выбор структуры организации и распределение полномочий между различными уровнями управления.

Проблема централизации и децентрализации процесса принятия решений.

Экономический, информационный и социальный аспекты при определении наиболее рационального уровня принятия решений.

## Тема 9. Технология разработки управленческих решений: методы моделирования

- 1) Понятие и сущность технологий разработки и принятия управленческих решений.
- 2) Методы моделирования (методы исследования операций) как способ использования математических моделей для решения типовых задач.
- 3) Модели теории игр, их использование в практике управления.
- 4) Модели теории очередей (оптимального обслуживания), их назначение.
- 5) Модели управления запасами.
- 6) Модели линейного программирования.
- 7) Статистические модели разработки управленческих решений.

## Тема 10. Технология разработки управленческих решений: экспертные методы

Назначение и область применения экспертных методов разработки управленческих решений.

Основные методы экспертных оценок, их специфика.

Метод комиссий.

Метод «мозгового штурма».

Метод «Дельфи».

Метод разработки сценариев.

Методы получения количественных и качественных экспертных оценок.

## Тема 11. Внешняя среда организации, ее влияние на процесс принятия решений

Понятие и характеристика внешней среды организации.

Факторы прямого и косвенного воздействия.

## Тема 12. Ситуация неопределенности и возможные риски при разработке управленческих решений

Понятие и классификация управленческой ситуации.

Сущность и характеристика ситуационного подхода в управлении.

Понятие и классификации рисков на различных стадиях принятия управленческих решений.

Классификационная схема рисков.

Расчет количественных показателей уровня риска.

### Тема 13. Методы управления рисками

Управление рисками при разработке управленческих решений при неопределенности ситуации.  
Формирование стратегии управления рисками.  
Методы предупреждения и ограничения рисков.  
Эвристические методы принятия решений.  
Методы управления рисками.  
Способы ограничения и снижения уровня рисков

### Тема 14. Организация и контроль выполнения решений

Порядок организации контроля исполнения управленческих решений.  
Мотивация участников, реализующих управленческое решение.  
Виды контроля реализации решений.  
Системы контроля, их разновидности и области применения.

### Тема 15. Оценка эффективности управленческих решений

Необходимость и возможность оценки эффективности управленческих решений.  
Количественные и качественные методы оценки управленческих решений.  
Экономическая, социальная, организационная эффективность.

### Тема 16.

#### Ответственность за принятие управленческих решений

Сущность и виды юридической ответственности.  
Административная ответственность в организации, её разновидности.  
Экономическая, социальная и моральная ответственность руководителя.

## 7.3. Содержание самостоятельной работы

### Тема 3. Требования к качеству управленческих решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Подготовка презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Требования к решению, качество и содержание решения.
2. Использование информационно-коммуникационных технологий в решении профессиональных задач на основе знаний экономической, организационной и управленческой теории.

<p>Тема 4. Психологические аспекты процесса принятия решений (УК-6) Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам. Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Подготовка сообщений по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Ситуационные и поведенческие факторы, влияющие на разработку управленческих решений.</li><li>2. Влияние традиций и специфики предприятия на разработку управленческого решения.</li><li>3. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения.</li><li>4. Этические основы управленческого решения.</li></ol>
<p>Тема 5. Влияние стиля руководства на управленческие решения (ОПК-3) Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам. Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Подготовка сообщений по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Информационная поддержка решений директора.</li><li>2. Влияние личностных характеристик и темперамента на процесс разработки и принятия управленческих решений.</li><li>3. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.</li></ol>
<p>Тема 6. Структура и стадии процесса принятия управленческих решений (ОПК-4) Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам. Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Подготовка сообщений по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Проблемы совершенствования методики разработки УР в технической системе.</li><li>2. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.</li><li>3. Построение структуры проблемного поля и структуризация причин.</li><li>4. Проблемы, влияющие на качество управленческих решений.</li></ol>
<p>Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам. Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме. Подготовка сообщений по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Использование целевых технологий подготовки, принятия и реализации УР.</li><li>2. Применение SWOT-анализа при разработке и принятии УР.</li><li>3. Приоритет цели при разработке УР.</li><li>4. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.</li></ol>
<p>Тема 8. Аппарат управления и его роль в процессе принятия управленческих решений Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции. Подготовка к семинарскому занятию по вопросам. Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме. Подготовка сообщений по темам:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при разработке управленческих решений.</li><li>2. Демократизация процессов разработки управленческих решений.</li><li>3. Анализ объектов и субъектов управления при разработке управленческого решения.</li></ol>

Тема 9. Технология разработки управленческих решений: методы моделирования

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Технология разработки управленческих решений.
2. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.
3. Принципы построения моделей при разработке управленческого решения.

Тема 10. Технология разработки управленческих решений: экспертные методы

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
2. Экспертные методы прогнозирования.
3. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
4. Особенности построения эвристических методов.
5. Суть и содержание метода сценариев.
6. Метод дерева решений и этапы его реализации.
7. Суть и содержание метода мозговой атаки.
8. Условия применения теоретико-игрового метода.

Тема 11. Внешняя среда организации, ее влияние на процесс принятия решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Влияние внешней среды на реализацию альтернативных решений
2. Роль информации и ее достаточность при разработке и принятии УР.
3. Информационное обеспечение решений и информационная безопасность.

Тема 12. Ситуация неопределенности и возможные риски при разработке управленческих решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
2. Влияние профессионализма персонала на неопределенности при разработке УР.
3. Типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающие неопределенности при разработке управленческих решений.
4. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.

Тема 13. Методы управления рисками

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Организационные методы уменьшения неопределенностей.
2. Разработка управленческих решений в условиях паники.
3. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
4. Страхование рисков при разработке управленческого решения.

Тема 14. Организация и контроль выполнения решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Контроль управленческого решения – как функция управления.
2. Качество продукции – конечный результат УР.
3. Зарубежные представления о разработке управленческих решений.

Тема 15. Оценка эффективности управленческих решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Качественная и количественная оценка управленческих решений.
2. Особенности расчета эффективности коммерческих решений.
3. Критерии оценки решений.
4. Разработка управленческих решений: тайна и конфиденциальность.

Тема 16.

Ответственность за принятие управленческих решений

Повторение материалов лекции, составление интеллектуальной карты по лекции.

Подготовка к семинарскому занятию по вопросам.

Чтение основной и дополнительной литературы по дисциплине. Составление презентации по теме.

Подготовка сообщений по темам:

1. Ответственность и обязанность – неотъемлемый атрибут управленческой деятельности.
2. Социальная и экологическая ответственность руководителя в процессе разработки и реализации управленческого решения.
3. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за УР.
4. Этическая ответственность руководителя за управленческие решения.

7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 1

7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к зачету/экзамену  
Приложение 2

7.3.3. Перечень курсовых работ  
Учебным планом не предусмотрено

7.4. Электронное портфолио обучающегося  
Материалы не размещаются

7.5. Методические рекомендации по выполнению контрольной работы  
Учебным планом не предусмотрено.

7.6 Методические рекомендации по выполнению курсовой работы  
Учебным планом не предусмотрено.

## **8. ОСОБЕННОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ**

### ***По заявлению студента***

В целях доступности освоения программы для лиц с ограниченными возможностями здоровья при необходимости кафедра обеспечивает следующие условия:

- особый порядок освоения дисциплины, с учетом состояния их здоровья;
- электронные образовательные ресурсы по дисциплине в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- изучение дисциплины по индивидуальному учебному плану (вне зависимости от формы обучения);
- электронное обучение и дистанционные образовательные технологии, которые предусматривают возможности приема-передачи информации в доступных для них формах.
- доступ (удаленный доступ), к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, состав которых определен РПД.

## **9. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Сайт библиотеки УрГЭУ**

<http://lib.usue.ru/>

### **Основная литература:**

2. Иванов П. В., Дашкова И. А., Ткаченко И. В., Костылев В. И., Захарченко Н. С. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебное пособие для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 276 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/494754>

3. Трофимова Л. А., Трофимов В. В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 335 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/488692>

4. Коротков Э. М., Жернакова М. Б. Практический менеджмент [Электронный ресурс]: Учебное пособие. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2020. - 330 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1047090>

5. Бусов В. И. Управленческие решения [Электронный ресурс]: Учебник для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 254 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/488770>

6. Рубчинский А. А. Методы и модели принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 526 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489291>

7. Бусов В. И., Лябах Н. Н., Саткалиева Т. С., Таспенова Г. А. Теория и практика принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 279 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/489319>

#### **Дополнительная литература:**

2. Халин В. Г., Аксенова О. А. Теория принятия решений в 2 т. Том 1 [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 250 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/450459>

3. Таха Х. А., Минько А. А. Введение в исследование операций: научное издание. - Москва: Вильямс, 2007. - 901

4. Филинов-Чернышев Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2022. - 324 – Режим доступа: <https://urait.ru/bcode/490235>

5. Шапкин А.С., Шапкин В.А. Математические методы и модели исследования операций [Электронный ресурс]: Учебник. - Москва: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2019. - 398 – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1091193>

6. Королев Исследование операций. Курс для управленческого персонала. [учебное пособие. В 2 ч.]. Ч. 1. Задачи, принципы, методология исследования операций [Электронный ресурс]:. - Екатеринбург: [б. и.], 2012. - 1 – Режим доступа: <http://lib.usue.ru/resource/limit/books/12/e226.pdf>

### **10. ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ, ОНЛАЙН КУРСОВ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **Перечень лицензионного программного обеспечения:**

Astra Linux Common Edition. Договор №0417-ПО/2019 от 08.05.2019, Акт №Sk000343 от 24.05.2019 и Контракт № 35-У/2018 от 13.06.2018, Акт № УТ213 от 17.12.2018. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

МойОфис стандартный. Соглашение № СК-281 от 7 июня 2017. Дата заключения - 07.06.2017. Срок действия лицензии - без ограничения срока.

#### **Перечень информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

Справочно-правовая система Консультант +. Договор № 143/223-У/2025 от 02.12.2025 Срок действия лицензии до 31.12.2026

Справочно-правовая система Гарант. Договор № 58419 от 22 декабря 2015. Срок действия лицензии -без ограничения срока

## **11. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Реализация учебной дисциплины осуществляется с использованием материально-технической базы УрГЭУ, обеспечивающей проведение всех видов учебных занятий и научно-исследовательской и самостоятельной работы обучающихся:

Специальные помещения представляют собой учебные аудитории для проведения всех видов занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду УрГЭУ.

Все помещения укомплектованы специализированной мебелью и оснащены мультимедийным оборудованием спецоборудованием (информационно-телекоммуникационным, иным компьютерным), доступом к информационно-поисковым, справочно-правовым системам, электронным библиотечным системам, базам данных действующего законодательства, иным информационным ресурсам служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа презентации и другие учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

### 7.3.1. Примерные вопросы для самостоятельной подготовки к экзамену

1. Понятие и значение управленческих решений в менеджменте. Отличие частного решения от управленческого.
2. Научный менеджмент и специфика принятия управленческих решений
3. Административный менеджмент и специфика принятия управленческих решений.
4. Бюрократический менеджмент и специфика принятия управленческих решений.
5. Школа человеческих отношений и специфика принятия управленческих решений.
6. Ситуационный менеджмент и специфика принятия управленческих решений
7. Составные части управленческого решения. Субъекты и объекты управленческого решения.
8. Подходы (аспекты) принятия управленческих решений.
9. Классификация управленческих решений.
10. Требования к качеству управленческих решений.
11. Требования к управленческим решениям и условия достижения требований.
12. Психологические феномены принятия решений (феномены Ф. Ирвина, Р. Стоунера, Л. Планкетта и Г. Хейла).
13. Психологические феномены принятия решений (феномены Д. Яниса, «избегания лидерства», «демонстративного несогласия»)
14. Основные личностные характеристики, влияющие на принятие и реализацию управленческих решений.
15. Стиль руководства в процессе принятия решений. Модель Врума-Йеттона.
16. Процессный подход к принятию управленческих решений.
17. Ситуационный и системный подходы к процессу принятия решений.
18. Особенности японской модели принятия решений.
19. Метафункции менеджмента и их роль в принятии управленческих решений.
20. Требования к качеству целей. Целеполагание при принятии решений. Методика постановки целей SMART (ER).
21. Концепция «дерева целей» и правила его построения. Значение методика для принятия управленческих решений.
22. Методы принятия управленческих решений: система ПАТЕРН, система РДЕ, метод функционального анализа, метод Дина и Хаузера.
23. Влияние аппарата управления и организационных структур управления на процесс

- принятия решений. Децентрализация решений.
24. Методы моделирования при принятии решений.
  25. Экспертные методы при принятии решений.
  26. Метод мозгового штурма: этапы и значение.
  27. Оценка качеств эксперта.
  28. Методы получения качественных экспертных решений: методы экспертной классификации, ранжирования альтернатив, экспертных кривых.
  29. Внутренняя и внешняя среда организации, SWOT- анализ.
  30. Факторы прямого и косвенного воздействия при анализе внешней среды, их значение для принятия решений.
  31. Понятие и классификация рисков.
  32. Количественные и качественные оценки уровня риска.
  33. Риск-менеджмент и управление рисками.
  34. Создание системы управления рисками.
  35. Схема системы управления рисками.
  36. Методы управления рисками.
  37. Организация управления реализацией управленческого решения.
  38. Критерии качества принимаемых документов.
  39. Система контроля реализации управленческих решений.

**7.3.2. Практические задания по дисциплине для самостоятельной подготовки к экзамену**

№№	Содержание задания	Компетенция
<b>Задания открытого типа</b>		
1.	Что такое качество управленческого решения и какими показателями оно оценивается?	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4
2.	Какие показатели эффективности управленческих решений используются для оценки в органах государственного и муниципального управления?	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4
3.	Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4
4.	Какие факторы не оказывают влияние на реализуемость управленческого решения и почему?	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4
5.	Какие разновидности рисков включают в себя инвестиционные риски?	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4
<b>Задания закрытого типа</b>		
1.	С чем связан риск разработки и принятия управленческих решений?  А. С неопределённостью и недостоверностью информации. Б. С трудностью прогнозирования социально-экономических показателей в условиях изменений среды. В. С существованием различных интересов руководителей и исполнителей. Г. С отсутствием объективного методологического инструментария оценки	УК-1 УК-2 УК-6 ОПК-3 ОПК-4

№№	Содержание задания	Компетенция
	параметров и показателей риска.	
2.	<p>Возможность опасности, неудачи в деятельности организации называется:</p> <p>А. Риском.  Б. Банкротством.  В. Неопределенностью.  Г. инновационной деятельностью.</p>	<p>УК-1  УК-2  УК-6  ОПК-3  ОПК-4</p>
3.	<p>Основной причиной появления рисков в деятельности организации является:</p> <p>А. Недостаток ресурсов.  Б. Некомпетентность руководителей.  В. Низкая квалификация исполнителей.  Г. Неопределенность среды.</p>	<p>УК-1  УК-2  УК-6  ОПК-3  ОПК-4</p>
4.	<p>Какие факторы влияют на качество управленческих решений?</p> <p>А. Организационная структура и принятая в организации технология разработки и принятия управленческих решений.  Б. Личность руководителя.  В. Система распределения прав, обязанностей и ответственности руководителей.  Г. Баланс централизации и децентрализации процесса разработки и принятия управленческих решений.</p>	<p>УК-1  УК-2  УК-6  ОПК-3  ОПК-4</p>
5.	<p>Количественная характеристика вероятных потерь называется:</p> <p>А. Нормой управляемости.  Б. Ценой риска.  В. Разработанностью решения.  Г. Степенью риска.</p>	<p>УК-1  УК-2  УК-6  ОПК-3  ОПК-4</p>