

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Забайкальский государственный университет»  
(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра Государственного, муниципального управления и политики

УТВЕРЖДАЮ:

Декан факультета

Лавров А.Ю.

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б1.В.ОД.10.Методы принятия управленческих решений

на 144 часа(ов), 4 зачетных(ые) единиц(ы)

для направления подготовки (специальности) 38.03.04 – Государственное и  
муниципальное управление

составлена в соответствии с ФГОС ВО, утвержденным приказом  
Министерства образования и науки Российской Федерации от  
« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ г. № \_\_\_\_\_

Профиль – Государственное и муниципальное управление (для набора 2020)

Форма обучения очная, заочная

## 1. Организационно-методический раздел

### 1.1 Цель и задачи дисциплины (модуля)

Цель изучения дисциплины:

дать студентам совокупность теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Особое внимание уделяется методам и формам разработки и принятия управленческих решений, вопросам повышения их эффективности (экономической, организационной, социальной и т.д.).

Задачи изучения дисциплины:

подготовка высококвалифицированных специалистов широкого профиля, способных к освоению и внедрению всего нового, передового, прежде всего, умеющих разрабатывать эффективные управленческие решения, профессионально применять информационные и технические возможности в области менеджмента.

Предусматривается изучение моделей, методологии и организации управленческих решений, возможности альтернативных действий в типовых или уникальных управленческих ситуациях.

Студенты изучат факторы влияния внешней среды на реализацию альтернативных решений, влияние неопределенности и риска на принятие решений.

### 1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОП

«Методы принятия управленческих решений» как учебная дисциплина относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана (Б1.В.ОД.10), является важным компонентом в подготовке студентов, позволяет овладеть основами разработки эффективных управленческих решений. Курс базируется на предварительном усвоении студентами дисциплин «Математика», «Теория вероятностей и математическая статистика», «Информационные технологии в управлении», «Статистика», «Прогнозирование и планирование», «Теория управления», «Теория организации».

### 1.3. Объем дисциплины (модуля) с указанием трудоемкости всех видов учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетных(ые) единиц(ы), 144 часов.

#### Очная форма

| Виды занятий                           | Распределение по семестрам | Всего часов |
|----------------------------------------|----------------------------|-------------|
|                                        | 6 семестр                  |             |
| Общая трудоемкость                     |                            | 144         |
| Аудиторные занятия, в т.ч.             | 72                         | 72          |
| лекционные (ЛК)                        | 36                         | 36          |
| практические (семинарские) (ПЗ, СЗ)    | 36                         | 36          |
| лабораторные (ЛР)                      | 0                          | 0           |
| Самостоятельная работа студентов (СРС) | 36                         | 36          |

|                                            |         |    |
|--------------------------------------------|---------|----|
| Форма промежуточной аттестации в семестре  | Экзамен | 36 |
| Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) | КР      |    |

### Заочная форма

| Виды занятий                               | Распределение по семестрам | Всего часов |
|--------------------------------------------|----------------------------|-------------|
|                                            | 7 семестр                  |             |
| Общая трудоемкость                         |                            | 144         |
| Аудиторные занятия, в т.ч.                 | 14                         | 14          |
| лекционные (ЛК)                            | 4                          | 4           |
| практические (семинарские) (ПЗ, СЗ)        | 10                         | 10          |
| лабораторные (ЛР)                          | 0                          | 0           |
| Самостоятельная работа студентов (СРС)     | 94                         | 94          |
| Форма промежуточной аттестации в семестре  | Экзамен                    | 36          |
| Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) | КР                         |             |

## 2. Требования к результатам освоения дисциплины

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

| Индекс компетенции | Содержание компетенции                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ОПК-2              | способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений                                                            |
| ПК-1               | умение 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 |

|       |                                                                                                                                                             |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-21 | умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры |
|-------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Планируемые результаты обучения по дисциплине для последовательного достижения уровней сформированности компетенций

| Результат обучения |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Знать              | <p>Пороговый:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможные основания типологии и классификации управленческих решений, основные типы управленческих решений;</li> <li>- полномочия государственных и муниципальных служащих в сфере разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>- факторы и условия, определяющие качество управленческого решения.</li> </ul>                                   |
|                    | <p>Стандартный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможные виды ответственности лица, принимающего решения; этапы разработки управленческого решения;</li> <li>- специфику принятия типовых, формальных решений;</li> <li>- основания качественных решений и административных процессов.</li> </ul>                                                                                                       |
|                    | <p>Эталонный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины и понятия, используемые в дисциплине, факторы эффективного решения;</li> <li>- условия определенности, риска и неопределенности при разработке и принятии управленческих решений;</li> <li>- формулировки и обоснование подходов к оценке качества управленческих решений.</li> </ul>                                                     |
| Уметь              | <p>Пороговый:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать информацию по проблеме, структурировать проблему и построить профиль причин;</li> <li>- определять приоритеты профессиональной деятельности, развивать свою квалификацию в группе исполнителей в сфере государственного и муниципального управления;</li> <li>- приводить примеры качественных и некачественных управленческих решений.</li> </ul> |
|                    | <p>Стандартный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применить методы генерирования альтернатив решения проблемы, проводить оценку выбранных альтернатив по установленным критериям;</li> <li>- разрабатывать и сопоставлять различные варианты решений, обосновывать свой выбор;</li> <li>- определять параметры качества управленческих решений.</li> </ul>                                                 |

|         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <p>Эталонный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- формировать оценочную шкалу, подбирать оценки для критериев, проводить экспертную оценку альтернатив, рассчитывать коэффициент конкордации – согласованности мнений экспертов;</li> <li>- применять методы оценки и проводить расчет экономической эффективности управленческих решений;</li> <li>- установить зависимость качества решения от возможных факторов.</li> </ul>                               |
| Владеть | <p>Пороговый:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами проведения оценки результатов коллективного выбора (в малых и больших группах); методами обоснования выбора варианта решения в условиях неопределенности и риска;</li> <li>- системным подходом к анализу целевых и процессорных технологий в принятии управленческих решений;</li> <li>- возможными методами сбора необходимой информации для оценки качества управленческого решения.</li> </ul> |
|         | <p>Стандартный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методами оценки последствий решений различных типов, четкого различения видов эффективности управленческих решений (экономической, социальной эффективности и др.);</li> <li>- методами обоснования применения необходимого подхода и технологии при разработке решения конкретной проблемы;</li> <li>- методами выявления отклонений в процессе разработки управленческих решений.</li> </ul>            |
|         | <p>Эталонный:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методиками разработки управленческого решения по определенной проблеме, с соблюдением основных этапов;</li> <li>- подходами к применению адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия;</li> <li>- методами корректировки на всех этапах разработки и принятия управленческих решений.</li> </ul>                                                                                          |

### 3. Содержание дисциплины

#### 3.1. Разделы дисциплины и виды занятий

##### Очная форма

| Модуль | Номер раздела | Наименование раздела                                                                  | Всего часов | Аудиторные занятия |        |    | СРС |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------|----|-----|
|        |               |                                                                                       |             | ЛК                 | ПЗ(СЗ) | ЛР |     |
| 1      | 1             | Цель, задачи дисциплины. Связь с другими дисциплинами. Основные понятия и определения | 4           | 2                  | 2      |    | 0   |

|       |    |                                                                                         |     |    |    |   |    |
|-------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|----|---|----|
| 2     | 2  | Научные школы управления: их подход к разработке управленческих решений                 | 4   | 0  | 2  |   | 2  |
| 3     | 3  | Решения в системе управления                                                            | 4   | 2  | 0  |   | 2  |
| 4     | 4  | Типология и классификация управленческих решений                                        | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 5     | 5  | Технологии разработки решений                                                           | 8   | 2  | 2  |   | 4  |
| 6     | 6  | Моделирование процесса разработки решений                                               | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 7     | 7  | Подходы, используемые при разработке управленческих решений                             | 4   | 2  | 2  |   | 0  |
| 8     | 8  | Целевая ориентация управленческих решений                                               | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 9     | 9  | Анализ альтернатив управленческих решений                                               | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 10    | 10 | Оценочные системы                                                                       | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 11    | 11 | Количественные и качественные экспертные оценки                                         | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 12    | 12 | Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 13    | 13 | Коллективные решения                                                                    | 10  | 4  | 4  |   | 2  |
| 14    | 14 | Психологическое пространство управленческих решений                                     | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 15    | 15 | Принятие решений в условиях неопределенности и риска                                    | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 16    | 16 | Прогнозирование и планирование в процессе разработки управленческих решений             | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 17    | 17 | SWOT-анализ как метод разработки управленческих решений                                 | 6   | 2  | 2  |   | 2  |
| 18    | 18 | Топологические методы в технологии разработки управленческих решений                    | 8   | 2  | 2  |   | 4  |
| Итого |    |                                                                                         | 108 | 36 | 36 | 0 | 36 |

### Заочная форма

| Модуль | Номер раздела | Наименование раздела | Всего часов | Аудиторные занятия |        |    | СРС |
|--------|---------------|----------------------|-------------|--------------------|--------|----|-----|
|        |               |                      |             | ЛК                 | ПЗ(СЗ) | ЛР |     |

|       |    |                                                                                         |     |   |    |   |    |
|-------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----|---|----|---|----|
| 1     | 1  | Цель, задачи дисциплины. Связь с другими дисциплинами. Основные понятия и определения   | 5   | 1 |    |   | 4  |
| 2     | 2  | Научные школы управления: их подход к разработке управленческих решений                 | 5   |   |    |   | 5  |
| 3     | 3  | Решения в системе управления                                                            | 5   |   |    |   | 5  |
| 4     | 4  | Типология и классификация управленческих решений                                        | 6   |   | 1  |   | 5  |
| 5     | 5  | Технологии разработки решений                                                           | 6   | 1 | 1  |   | 4  |
| 6     | 6  | Моделирование процесса разработки решений                                               | 6   |   |    |   | 6  |
| 7     | 7  | Подходы, используемые при разработке управленческих решений                             | 5   |   |    |   | 5  |
| 8     | 8  | Целевая ориентация управленческих решений                                               | 6   |   | 1  |   | 5  |
| 9     | 9  | Анализ альтернатив управленческих решений                                               | 6   |   | 1  |   | 5  |
| 10    | 10 | Оценочные системы                                                                       | 5   |   |    |   | 5  |
| 11    | 11 | Количественные и качественные экспертные оценки                                         | 6   |   | 1  |   | 5  |
| 12    | 12 | Условия и факторы качества управленческих решений. Эффективность управленческих решений | 7   | 1 | 1  |   | 5  |
| 13    | 13 | Коллективные решения                                                                    | 7   | 1 | 1  |   | 5  |
| 14    | 14 | Психологическое пространство управленческих решений                                     | 5   |   |    |   | 5  |
| 15    | 15 | Принятие решений в условиях неопределенности и риска                                    | 8   |   | 1  |   | 7  |
| 16    | 16 | Прогнозирование и планирование в процессе разработки управленческих решений             | 6   |   |    |   | 6  |
| 17    | 17 | SWOT-анализ как метод разработки управленческих решений                                 | 6   |   | 1  |   | 5  |
| 18    | 18 | Топологические методы в технологии разработки управленческих решений                    | 8   |   | 1  |   | 7  |
| Итого |    |                                                                                         | 108 | 4 | 10 | 0 | 94 |

### 3.2. Лекционные занятия

#### Очная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание лекционных занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 1             | Соединение в дисциплине «Методы принятия управленческих решений» философской, экономической, математической составляющих и вопросов управления. Роли человека в процессе разработки и принятия управленческих решений, альтернативы, критерии, шкалы, процесс принятия решений и т.д.                                          |
| 3      | 3             | Различные подходы к определению понятия «решение» и «управленческое решение». Решение как процесс, решение как акт выбора, решение как результат выбора. Принятие решений в различных системах: технической, биологической, социальной                                                                                         |
| 4      | 4             | Типология и классификация управленческих решений. Понятие типологии и классификации. Типы управленческих решений: по используемым методам с учетом стереотипности ситуации; по творческому вкладу менеджеров, уровням управленческих решений; по степени формализации проблемы                                                 |
| 5      | 5             | Понятие технологий. Традиционная схема процесса разработки и реализации управленческих решений. Агрегированная схема разработки и реализации управленческих решений. Целевые технологии управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная                                                          |
| 6      | 6             | Понятие модели. Нормативные, дескриптивные модели. Комплексное использование нормативных и дескриптивных моделей. Математические и эвристические модели. Классификация математических моделей                                                                                                                                  |
| 7      | 7             | Методы и инструменты принятия решений для реализации различных подходов                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 8      | 8             | «Дерево целей» и другие методы определения главной цели. Определение целей решения. Взаимосвязь целей и решений. Признаки сходства, различий и взаимосвязи целей и решений. Установление целей исходя из общих интересов системы. Противоречия между целями и ограничения при выборе цели. Главные цели, частные цели, подцели |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | 9  | «Дерево решений» и другие методы оценки альтернатив. Оценка и выбор альтернатив как этап выработки решения. Этапы анализа альтернатив. Предварительный выбор лучшей альтернативы, суждение о предпочтительности альтернатив. Сравнение альтернатив и выбор лучшей. Однокритериальные и многокритериальные оценки альтернатив. Функция полезности и аксиомы рационального поведения. Лотерея                                                                                                                                                 |
| 10 | 10 | Понятие и сущность оценочных систем. Структура оценочной системы. Формирование перечня критериев. Оценка сравнительной важности критериев. Определение шкалы. Формирование принципа выбора. Обобщенные критерии                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 11 | 11 | Понятие экспертных оценок. Методы получения качественных экспертных оценок. Экспертная классификация. Метод парных сравнений. Ранжирование альтернативных вариантов. Метод векторов предпочтений. Дискретные экспертные кривые                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| 12 | 12 | Эффективность управленческих решений. Понятие качества управленческих решений. Свойства, обеспечивающие успешное выполнение управленческих решений. Обоснованность, своевременность, непротиворечивость, конкретность, простота, правомочность. Эффективность управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод определения по конечным результатам. Метод определения эффективности управленческих решений по непосредственным результатам деятельности |
| 13 | 13 | Понятие и сущность коллективных решений. Принятие коллективных решений в больших и малых группах. Правило принятия решений в группе или группой. Возможные способы принятия решений группой лиц. Набор требований К. Эрроу. Парадокс Кондорсе. Метод «Дельфи»                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 14 | 14 | Психологические качества личности как важнейший фактор, обуславливающий качество решений. Психологические константы: темперамент, характер, память, интеллект                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----|----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | 15 | Факторы внутренней и внешней среды. Источники и виды неопределенности. Сущность неопределенности. Риск и его разновидности. Классификация рисков. Уровни риска. Частный риск. Нормативная ставка риска. Допустимый риск. Разработка решений при неопределенной ситуации. Использование экономико-математических моделей игрового характера. Матрица исходов. Выбор критерия принятия решения при известных вероятностях. Критерий Лапласа (ориентируйся на среднее). Критерий Вальда (критерий пессимизма - максимина). Критерий максимакса. Критерий Гурвица (компромисс). Критерий Сэвиджа (минимаксного разочарования). Матрица сожалений |
| 16 | 16 | Понятие прогноза и плана. Цели и задачи прогнозирования и планирования. Классификация методов прогнозирования. Нормативный, экспериментальный. Параметрический, экстраполяция, индексный, экспертный, функциональный, комбинированный                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 17 | 17 | Понятие SWOT-анализа его идея. Достоинства и недостатки метода. Структурные элементы. Наполнение SWOT                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 18 | 18 | Характеристика сетевых моделей. Технология построения сетевого графика. Обозначения и правила построения сетевого графика                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

### Заочная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание лекционных занятий                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 1             | Роли человека в процессе разработки и принятия управленческих, альтернативы, критерии, шкалы, процесс принятия решений и т.д.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| 5      | 5             | Понятие технологий. Традиционная схема процесса разработки и реализации управленческих решений. Агрегированная схема разработки и реализации управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 12     | 12            | Понятие качества управленческих решений. Свойства, обеспечивающие успешное выполнение управленческих решений. Обоснованность, своевременность, непротиворечивость, конкретность, простота, правомочность. Эффективность управленческих решений Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод определения по конечным результатам. Метод определения эффективности управленческих решений по непосредственным результатам деятельности |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                               |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 13 | 13 | Понятие и сущность коллективных решений. Принятие коллективных решений в больших и малых группах. Правило принятия решений в группе или группой. Возможные способы принятия решений группой лиц. Набор требований К. Эрроу. Парадокс Кондорсе |
|----|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### 3.3. Практические (семинарские) занятия

#### Очная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание практических(семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                            |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 1             | Эксперты. Требования к экспертам                                                                                                                                                                                                                        |
| 2      | 2             | Н. Макиавелии «Государь» Ф.У. Тейлор «Принципы научного менеджмента» Практическое занятие в форме теоретической дискуссии                                                                                                                               |
| 4      | 4             | «Разработка проекта». Деловая игра-тест                                                                                                                                                                                                                 |
| 5      | 5             | Технологии разработки решений. Процессорные технологии управленческих решений: инструментальные средства для реализации целевых технологий разработки управленческих решений                                                                            |
| 6      | 6             | Определение проблем по теме курсовой работы. Структуризация проблем. Выделение причин проблемы. Графическое изображение структуры проблемы и ее причин: круговая диаграмма, профиль причин и т.д.                                                       |
| 7      | 7             | Системный подход; подход исследования операций; ситуационный подход; стратегический подход и др.                                                                                                                                                        |
| 8      | 8             | Построение «дерева целей» оценки социально-экономического развития муниципального образования и свертка «дерева целей». Составление матрицы «Эйзенхауэра» для списка предстоящих дел. (Практическое занятие с применением технологии анализа ситуаций*) |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 9  | 9  | Свертка «дерева решений». Решение задач по методам «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль». Весовые коэффициенты важности критериев. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*)                                                                                                                                                       |
| 10 | 10 | Построение оценочной системы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 11 | 11 | Ранжирование альтернативных вариантов                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12 | 12 | Решение задач. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод определения по конечным результатам. Метод определения эффективности управленческих решений по непосредственным результатам деятельности                                                                                                                                                                                                 |
| 13 | 13 | Парадокс Кондорсе. Метод Дельфи                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 14 | 14 | Тесты. Психологические качества личности как важнейший фактор, обуславливающий качество решений. Психологические константы: темперамент, характер, память, интеллект. (Практическое занятие с применением технологии анализа ситуаций*)                                                                                                                                                                          |
| 15 | 15 | Решение задач. Выбор критерия принятия решения при известных вероятностях. Критерий Лапласа (ориентируйся на среднее). Критерий Вальда (критерий пессимизма - максимина). Критерий максимакса. Критерий Гурвица (компромисс). Критерий Сэвиджа (минимаксного разочарования). Матрица сожалений. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*) |
| 16 | 16 | Задача: прогноз отдельных показателей социально-экономического развития методом скользящих средних. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*)                                                                                                                                                                                             |
| 17 | 17 | Построение SWOT для МО. Анализ внешней и внутренней среды. Наполнение SWOT. Интерпретация результатов. (Практическое занятие с применением технологии анализа ситуаций*)                                                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                      |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 18 | 18 | Расчет параметров сетевого графика. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*) |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

### Заочная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание практических(семинарских) занятий                                                                                                                                                                                                            |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 4      | 4             | "Разработка проекта". Деловая игра-тест                                                                                                                                                                                                                 |
| 5      | 5             | Проблемы и их решение Определение проблем по теме курсовой работы. Структуризация проблем. Выделение причин проблемы. Графическое изображение структуры проблемы и ее причин: круговая диаграмма, профиль причин и т.д                                  |
| 8      | 8             | Построение «дерева целей» оценки социально-экономического развития муниципального образования и свертка «дерева целей». Составление матрицы «Эйзенхауэра» для списка предстоящих дел. (Практическое занятие с применением технологии анализа ситуаций*) |
| 9      | 9             | Решение задач по методам «стоимость-эффективность», «затраты-прибыль». Весовые коэффициенты важности критериев. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*)                        |
| 11     | 11            | Методы получения качественных экспертных оценок. Экспертная классификация. Метод парных сравнений. Ранжирование альтернативных вариантов                                                                                                                |
| 12     | 12            | Решение задач. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод определения по конечным результатам. Метод определения эффективности управленческих решений по непосредственным результатам деятельности                                        |
| 13     | 13            | Парадокс Кондорсе. Метод Дельфи                                                                                                                                                                                                                         |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 15 | 15 | Решение задач. Разработка решений при неопределенной ситуации. Использование экономико-математических моделей игрового характера. Матрица исходов. Выбор критерия принятия решения при известных вероятностях. Критерий Лапласа (ориентируйся на среднее). Критерий Вальда (критерий пессимизма - максимина). Критерий максимакса. Критерий Гурвица (компромисс). Критерий Сэвиджа (минимаксного разочарования). Матрица сожалений. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*) |
| 17 | 17 | Построение SWOT для МО. Анализ внешней и внутренней среды. Наполнение SWOT. Интерпретация результатов. (Практическое занятие с применением технологии анализа ситуаций*)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 18 | 18 | Технология построения сетевого графика. Обозначения и правила построения сетевого графика. (Практическое занятие в форме проблемного семинара с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления*)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |

### 3.4. Лабораторные занятия

### 3.5. Организация самостоятельной работы

#### Очная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание материала выносимого на самостоятельное изучение                                                                        | Виды самостоятельной работы                                                  |
|--------|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 2      | 2             | Научные школы управления: их подход к разработке управленческих решений                                                            | Конспектирование, выбор цитат, интерпретация                                 |
| 3      | 3             | Аспекты управленческих решений. Функции управленческих решений                                                                     | Конспектирование                                                             |
| 4      | 4             | Понятие типологии и классификации. Классификация решений по различным признакам                                                    | Конспектирование и составление словаря                                       |
| 5      | 5             | Процессорные технологии управленческих решений: инструментальные средства для реализации целевых технологий управленческих решений | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц по изученному источнику |

|    |    |                                                                                                                                                                                                   |                                                                              |
|----|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 6  | 6  | Теории, лежащие в основе математических моделей: теория статистических решений, теория полезности, теория игр. Сетевые модели. Балансовые модели. Матричные модели                                | Подготовка сообщений                                                         |
| 8  | 8  | «Дерево целей» - понятие, основные компоненты, связность и ориентированность «дерева целей». Логические матрицы свертки «дерева целей». Аналитически-цифровой метод определения более важной цели | Составление конспекта, обработка и анализ полученных данных                  |
| 9  | 9  | Нерациональные решения. Эвристические приемы для принятия решений. Теория проспектов                                                                                                              | Конспектирование                                                             |
| 10 | 10 | Теория измерений. Типы шкал                                                                                                                                                                       | Конспектирование                                                             |
| 11 | 11 | Методы получения количественных экспертных оценок: непосредственная количественная оценка; метод средней точки; метод Черчмена-Акофа; метод лотерей                                               | Конспектирование                                                             |
| 12 | 12 | Виды эффективности                                                                                                                                                                                | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц по изученному источнику |
| 13 | 13 | Методы разработки группового решения. Морфологический метод. Метод аналогий. Случайный импульс. Метод 635. Метод модераций. «Мозговой штурм»                                                      | Конспектирование                                                             |
| 14 | 14 | «Фреймовый» подход и подход ситуативных моделей                                                                                                                                                   | Конспектирование                                                             |
| 15 | 15 | Факторы внутренней и внешней среды. Понятие степени риска. Оценка степени риска                                                                                                                   | Формирование оценочной системы для риска                                     |
| 16 | 16 | Виды переменных, которые чаще всего используются в процессе планирования. Стратегия планирования. Эффективность. Результаты                                                                       | Составление конспекта и словаря                                              |
| 17 | 17 | Анализ внешней и внутренней среды. Модель «5 сил Портера» и модель STEEP                                                                                                                          | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц                         |
| 18 | 18 | Цели составления сетевых моделей. Особенности сетевых моделей                                                                                                                                     | Создание структурно-логических схем, графов                                  |

### Заочная форма

| Модуль | Номер раздела | Содержание материала выносимого на самостоятельное изучение                                                                                                                                                                                                                                                                            | Виды самостоятельной работы                                                  |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 1      | 1             | Соединение в дисциплине «Методы принятия управленческих решений» философской, экономической, математической составляющих и вопросов управления. Основные термины и понятия                                                                                                                                                             | Составление конспекта и словаря                                              |
| 2      | 2             | Научные школы управления: их подход к разработке управленческих решений                                                                                                                                                                                                                                                                | Конспектирование                                                             |
| 3      | 3             | Различные подходы к определению понятия «решение» и «управленческое решение». Решение как процесс, решение как акт выбора, решение как результат выбора. Принятие решений в различных системах: технической, биологической, социальной                                                                                                 | Конспектирование                                                             |
| 4      | 4             | Понятие типологии и классификации. Классификация решений по различным признакам                                                                                                                                                                                                                                                        | Составление конспекта и словаря                                              |
| 5      | 5             | Целевые технологии управленческих решений: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Процессорные технологии управленческих решений: инструментальные средства для реализации целевых технологий разработки управленческих решений                                                                                        | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц по изученному источнику |
| 6      | 6             | Теории, лежащие в основе математических моделей: теория статистических решений, теория полезности, теория игр. Сетевые модели. Балансовые модели. Матричные модели                                                                                                                                                                     | Составление конспекта и словаря                                              |
| 7      | 7             | Системный подход; подход исследования операций; ситуационный подход; стратегический подход и др.                                                                                                                                                                                                                                       | Составление конспекта и словаря                                              |
| 8      | 8             | Взаимосвязь целей и решений. Признаки сходства, различий и взаимосвязи целей и решений. Установление целей исходя из общих интересов системы. Противоречия между целями и ограничения при выборе цели. Главные цели, частные цели, подцели. «Дерево целей» - понятие, основные компоненты, связность и ориентированность «дерева целей | Конспектирование                                                             |
| 9      | 9             | Оценка и выбор альтернатив как этап выработки решения. Этапы анализа альтернатив. Предварительный выбор лучшей альтернативы, суждение о предпочтительности альтернатив                                                                                                                                                                 | Конспектирование                                                             |

|    |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                              |
|----|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|
| 10 | 10 | Понятие оценочной шкалы. Определение шкалы. Формирование принципа выбора. Обобщенные критерии                                                                                                                                                                                                                                                                      | Конспектирование                                                             |
| 11 | 11 | Методы получения количественных экспертных оценок: непосредственная количественная оценка; метод средней точки; метод Черчмена-Акофа; метод лотерей                                                                                                                                                                                                                | Конспектирование                                                             |
| 12 | 12 | Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод сопоставления различных вариантов. Метод определения по конечным результатам. Метод определения эффективности управленческих решений по непосредственным результатам деятельности. Виды эффективности                                                                                          | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц по изученному источнику |
| 13 | 13 | Методы разработки группового решения. Морфологический метод. Метод аналогий. Случайный импульс. Метод 635. Метод модераций. Метод Дельфи. «Мозговой штурм»                                                                                                                                                                                                         | Обработка и анализ полученных данных                                         |
| 14 | 14 | Психологические качества личности как важнейший фактор, обуславливающий качество решений. Психологические константы: темперамент, характер, память, интеллект                                                                                                                                                                                                      | Составление конспекта и словаря                                              |
| 15 | 15 | Факторы внутренней и внешней среды. Понятие степени риска. Оценка степени риска                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Конспектирование                                                             |
| 16 | 16 | Понятие прогноза и плана. Цели и задачи прогнозирования и планирования. Классификация методов прогнозирования. Нормативный, экспериментальный. Параметрический, экстраполяция, индексный, экспертный, функциональный, комбинированный. Виды переменных, которые чаще всего используются в процессе планирования. Стратегия планирования. Эффективность. Результаты | Составление конспекта и словаря                                              |
| 17 | 17 | Анализ внешней и внутренней среды. Модель «5 сил Портера» и модель STEEP                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Составление конспекта и заполнение обобщающих таблиц                         |
| 18 | 18 | Характеристика сетевых моделей. Цели составления сетевых моделей. Особенности сетевых моделей. Расчет параметров сетевого графика                                                                                                                                                                                                                                  | Создание структурно-логических схем, графов                                  |

#### 4. Интерактивные формы образовательных технологий

| Модуль | Номер раздела | Вид учебных занятий | Образовательные технологии | Количество часов |
|--------|---------------|---------------------|----------------------------|------------------|
|--------|---------------|---------------------|----------------------------|------------------|

|    |    |              |                                                                                |   |
|----|----|--------------|--------------------------------------------------------------------------------|---|
| 1  | 1  | практические | деловая игра                                                                   | 2 |
| 2  | 2  | практические | теоретическая дискуссия                                                        | 2 |
| 4  | 4  | практические | деловая игра-тест                                                              | 2 |
| 7  | 7  | практические | теоретическая дискуссия                                                        | 2 |
| 8  | 8  | практические | занятие с применением технологии анализа ситуаций                              | 2 |
| 9  | 9  | практические | проблемный семинар с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления | 2 |
| 12 | 12 | практические | проблемный семинар с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления | 2 |
| 13 | 13 | практические | деловая игра, занятие с применением технологии анализа ситуаций                | 2 |
| 14 | 14 | практические | занятие с применением технологии анализа ситуаций                              | 2 |
| 15 | 15 | практические | проблемный семинар с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления | 2 |
| 16 | 16 | практические | проблемный семинар с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления | 2 |
| 17 | 17 | практические | занятие с применением технологии анализа ситуаций                              | 2 |
| 18 | 18 | практические | проблемный семинар с решением задач и упражнений на самостоятельность мышления | 2 |

## **5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

### Фонд оценочных средств

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **6.1. Основная литература**

#### **6.1.1. Печатные издания**

1. Гордеева Т.Н. Разработка управленческих решений. Практикум / Т.Н. Гордеева. – Чита: ЗабГУ, 2011. – 64 с.

#### **6.1.2. Издания из ЭБС**

2. Рубчинский А. А. Методы и модели принятия управленческих решений: Учебник и

практикум / Рубчинский Александр Анатольевич; Рубчинский А.А. - М : Издательство Юрайт, 2017. - 526.

3. Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений: Учебник / Тебекин Алексей Васильевич; Тебекин А.В. - М : Издательство Юрайт, 2017. - 431. - (Бакалавр. Академический курс).

4. Голубков Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : Учебник и практикум / Голубков Евгений Петрович; Голубков Е.П. - 3-е изд. - М.: Издательство Юрайт, 2017. - 264.

5. Халин В. Г. Системы поддержки принятия решений: Учебник и практикум / Халин Владимир Георгиевич; Халин В.Г. - Отв. ред., Чернова Г.В. - Отв. ред. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 494.

## **6.2. Дополнительная литература**

### **6.2.1. Печатные издания**

1. Ивасенко А. Г. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / Ивасенко Анатолий Григорьевич, Никонова Яна Игоревна, Плотникова Елена Николаевна. - 4-е изд., стер. - Москва: КНОРУС, 2010. - 168 с. - (Бакалавриат).

### **6.2.2. Издания из ЭБС**

2. Дубина И. Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : Учебное пособие / Дубина Игорь Николаевич; Дубина И.Н. - 2-е изд. - М. : Издательство Юрайт, 2017. - 372.

3. Бусов В. И. Теория и практика принятия управленческих решений : Учебник и практикум / Бусов Владимир Иванович; Бусов В.И., Лябах Н.Н., Саткалиева Т.С., Таспеннова Г.А. - М. : Издательство Юрайт, 2016. - 279. - (Бакалавр и магистр. Академический курс).

## **6.3. Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

<https://e.lanbook.com/> Электронно-библиотечная система «Издательство «Лань».

<https://www.biblio-online.ru/> Электронно-библиотечная система «Юрайт»

<http://www.studentlibrary.ru/> Электронно-библиотечная система «Консультант студента»

<http://www.trmost.com/> Электронно-библиотечная система «Троицкий мост»

<https://elibrary.ru/> Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU

<http://www.edu.ru> Федеральный портал «Российское образование»

<http://law.edu.ru/> Федеральный правовой портал «Юридическая Россия»

<http://ecsocman.hse.ru/> Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»

## **7. Перечень программного обеспечения**

Программное обеспечение общего назначения: ОС Microsoft Windows, Microsoft Office, ABBYY FineReader, ESET NOD32 Smart Security Business Edition, Foxit Reader, АИБС "МегаПро".

Программное обеспечение специального назначения:

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

672039, г. Чита, ул. Баргузинская, дом 49а, ауд. 02-102.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Кабинет государственной и муниципальной службы. Комплект специальной учебной мебели. Доска аудиторная меловая. Доска маркерная.

Комплект мобильного оборудования, который организован в виде мобильного передвижного multifunctional комплекса (устанавливается в аудитории по заявке

преподавателя): ноутбук, мультимедийный проектор, экран и др.

672039, г. Чита, ул. Баргузинская, 49а, ауд. 02-211.

Компьютерный класс. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы. Комплект специальной учебной мебели. Доска аудиторная меловая. Доска магнитно-маркерная. ПК - 24 шт.

672039, г. Чита, ул. Баргузинская, 49а, ауд. 02-112.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Комплект специальной учебной мебели, доска магнитно - маркерная. Мультимедийный стационарный проектор, ноутбук (переносной), потолочный экран. Доступ к сети Интернет и обеспечение доступа в электронную информационно-образовательную среду организации.

### **9. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины**

Методические указания по выполнению курсовой работы подробно изложены в Методических указаниях по выполнению курсовых работ для бакалавров 38.03.04 («Методы принятия управленческих решений», «Государственные и муниципальные финансы», «Планирование и проектирование организаций» «Основы государственного и муниципального управления»): методические указания / Т.Н. Гордеева, Н.В. Зимина, Т.И. Сапожникова; Забайкал. гос. ун-т. – Чита: ЗабГУ, 2015. – 240 с.

Разработчик/группа разработчиков: Гордеева Татьяна Николаевна, доцент; Макарова Ольга Александровна, доцент

**Рассмотрена на заседании кафедры  
(протокол от 02.09.2020 г. № 1)**