

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Богдалова Елена Викторовна

Должность: Проректор по образовательной работе

Дата подписания: 11.08.2025 13:35:18

Уникальный программный ключ:

ec85dd5a839619d48ea76b2d23dba88a9c82091a

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное

учреждение инклюзивного высшего образования

«Московский государственный

гуманитарно-экономический университет»

(ФГБОУ ИВО «МГЭУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебно-методической работе

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.О.12 Методы принятия управленческих решений

наименование дисциплины

образовательная программа направления подготовки

38.03.02 «Менеджмент»

шифр, наименование

**Направленность (профиль)**

Управление малым бизнесом

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения очная, очно-заочная, заочная

Курс 2 семестр 3

Москва 2023

Рабочая программа составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень бакалавриата)», утвержденного приказом Минобрнауки России № 970 от 12 августа 2020 г. Зарегистрировано в Минюсте России 25 августа 2020 г. №59449.

Разработчик рабочей программы:

зав. каф. УиП

место работы, занимаемая должность



Репкина О.Б.  
Ф.И.О.


«26» апр 2023 г.  
Дата

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры управления и предпринимательства  
(протокол № 6 от «20» февраля 2023 г.)


на заседании Учебно-методического совета МГГЭУ  
(протокол № 3 от «26» апреля 2023 г.)

СОГЛАСОВАНО:

Начальник учебно-методического управления

  
И.Г. Дмитриева  
«26» апр 2023 г.


Начальник методического отдела

  
Д.Е. Гапеенок  
«26» апр 2023 г.

Заведующий библиотекой

  
В.А. Ахмедова  
«26» апр 2023 г.

И.о. декана факультета

  
М.М. Ильева  
«26» апр 2023 г.

## Содержание

1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ
2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ
4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ
5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ
6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

## 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

### 1.1. Цели и задачи освоения учебной дисциплины (модуля)

**Целью изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»** является формирование у студентов базовой системы знаний в области методов управления, готовности к профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

**Задачи изучения дисциплины:**

- ознакомление студентов с основами знаний об основных методах принятия управленческих решений;
- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области.
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний.
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности.
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне бизнес – организации, органов государственного и муниципального управления.
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

### 1.2. Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы направления подготовки

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится базовой части дисциплин вуза (Б.1). Изучение учебной дисциплины «Методы принятия управленческих решений» базируется на знаниях, умениях и навыках, полученных обучающимися при изучении предшествующих курсов: «Философия», «Социология», «Психология», «Математика». Изучение учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» необходимо для освоения таких дисциплин, как «Финансовые рынки и институты», «Организация коммерческой деятельности», «Финансовый менеджмент», «Антикризисное управление», «Планирование деятельности малого предприятия».

### 1.3. Требования к результатам освоения учебной дисциплины (модуля)

Процесс освоения учебной дисциплины направлен на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Универсальные (УК), общепрофессиональные (ОПК), профессиональные (ПК) – в соответствии с ФГОС 3++.

Код компетенции	Содержание компетенции	Индикаторы достижения компетенции
УК-2	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	<p>УК-2.1. Знает необходимые для осуществления профессиональной деятельности правовые нормы и методологические основы принятия управленческого решения.</p> <p>УК-2.2. Умеет анализировать альтернативные варианты решений для достижения намеченных результатов; разрабатывать план, определять целевые этапы и основные направления работ.</p> <p>УК-2.3. Владеет методиками разработки цели и задач проекта; методами оценки продолжительности и стоимости проекта, а также потребности в ресурсах.</p>
ОПК-1	ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории
ПК-8	ПК-8	Способен пользоваться навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений

## 2. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

### 2.1. Объем учебной дисциплины (модуля).

Объем дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 4 зачетных единиц/ 144 часа:

Вид учебной работы	Всего, часов	Очно-заочная форма	
		Курс, часов	
	Очно-заочная форма	2	144
<b>Аудиторная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий), всего в том числе:</b>	54	2	54
<b>Лекции (Л)</b>	24	2	24
В том числе, практическая подготовка (ЛПП)	-		-
<b>Практические занятия (ПЗ) (в том числе зачет)</b>	30	2	30
В том числе, практическая подготовка (ПЗПП)	10		10
<b>Лабораторные работы (ЛР)</b>	-		-
В том числе, практическая подготовка (ЛРПП)	-		-
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>	54	2	54
В том числе, практическая подготовка (СРПП)	16		16
<b>Промежуточная аттестация (подготовка и сдача), всего:</b>			
Контрольная работа	-		-
Курсовая работа	-		-
Экзамен	36	2	36
<b>Итого:</b> Общая трудоемкость учебной дисциплины (в часах, зачетных единицах)	144	2	144

### 2.2. Содержание разделов учебной дисциплины (модуля)

№ раз-дел а	Наименование раздела, тема	Содержание раздела	Формируемы е компетенции (индекс)
1	<b>Тема 1</b> Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	Предмет и задачи курса. Природа процесса принятия решения. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения	УК-2 ОПК-1 ПК-8
2	<b>Тема 2.</b> Современные концепции и принципы выработки решения	Законы управления, влияющие на принятие управленческих решений. Взаимосвязь концепций и принципов. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения. Концепция как обобщенная система взглядов на рассматриваемый объект. Концепции эмоциональных и рациональных решений. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы. Концепции «максимизации полезности» и «имманентной иррациональности» как две полюсные концепции в теории принятия решений. Концепция ограниченной рациональности. Принципы разработки управленческих решений. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.	УК-2 ОПК-1 ПК-8
3	<b>Тема 3</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Типология управленческих решений. Основные виды классификации управленческих решений и их основания. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений и др. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.	УК-2 ОПК-1 ПК-8
4	<b>Тема 4.</b> Основные элементы процесса	Структурная организация процессов принятия управленческих решений. Составные элементы процесса принятия управленческих решений. Возникновение ситуации и постановка проблемы –	УК-2 ОПК-1

	принятия управленческих решений	исходный элемент для начала подготовки принятия решения. Формирование критериев решения и разработка плана действий по реализации решения. Выбор варианта и реализация решения проблемы Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми. Характеристика механизма принятия управленческого решения. Механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Факторы, влияющие на процесс принятия решений. Использование информационных технологий в принятии решений.	ПК-8
5	<b>Тема 5</b> Особенности принятия решений в различных организациях	Сферы принятия управленческого решения. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента. Характеристика специфических функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.	УК-2 ОПК-1 ПК-8
6	<b>Тема 6.</b> Роль и значение лица, принимающего решения	Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Характеристика личности лица, принимающего решения, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия управленческого решения. Лидерство и команда. Взаимодействие в процессе принятия решения. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Отличия индивидуального и группового принятия решений. Преимущества и недостатки индивидуального принятия решений. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.	УК-2 ОПК-1 ПК-8
7	<b>Тема 7.</b> Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы (личный обзор и анализ информации, общественное мнение и т.д.). Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности. Выявление ограничений и определение альтернатив. Выявление внешних и внутренних причин проблемы. Оценка возможности принятия оптимальных решений. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее	УК-2 ОПК-1 ПК-8

		благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами. Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.	
8	<b>Тема 8.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.	УК-2 ОПК-1 ПК-8

### 2.3. Разделы дисциплины и виды занятий

#### Очно-заочная форма обучения

№ п/п	Наименование раздела (темы)	Аудиторная работа		Внеауд. работа	Объем в часах
		Л	ПЗ /ЛР		
		в том числе, ЛПП	в том числе, ПЗПП/ЛРПП	в том числе, СРПП	в том числе, ПП
1	<b>Тема 1</b> Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	4	6	2	6
		-	2	2	4
2	<b>Тема 2.</b> Современные концепции и принципы	4	6	6	12
		-	3	-	4

	выработки решения				
3	<b>Тема 3</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	4	4	6	12
		-	-	-	-
4	<b>Тема 4.</b> Основные элементы процесса принятия управленческих решений	4	4	6	12
		-	2	6	10
5	<b>Тема 5</b> Особенности принятия решений в различных организациях	2	4	8	16
		-	-	8	8
6	<b>Тема 6.</b> Роль и значение лица, принимающего решения	2	2	8	16
		-	2	-	-
7	<b>Тема 7.</b> Основные этапы процесса принятия управленческого решения	2	2	8	16
		-	-	-	-
8	<b>Тема 8.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	2	2	8	16
		-	-	-	-
	<i>Экзамен</i>			36	36
	<i>Итого:</i>	24	30/10	54/16	
	<i>В том числе ПП:</i>				

#### 2.4. План самостоятельной работы обучающегося по дисциплине (модулю)

Очно-заочная форма обучения

№	Название разделов и тем	Виды самостоятельной работы	Трудоемкость	Формируемые компетенции	Формы контроля
1	<b>Тема 1</b> Природа процесса принятия решения. Понятие, значение и функции управленческого решения	Подготовка к коллоквиуму	2	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Коллоквиум
		В том числе практическая подготовка (ОПП)	2		
2	<b>Тема 2.</b> Современные концепции и принципы	Подготовка к дискуссии	6	УК-2 ОПК-1	Дискуссия

	выработки решения			ПК-6	
		В том числе практическая подготовка (ОПП, КЗПП)	-		
3	<b>Тема 3</b> Типология управленческих решений и предъявляемые к ним требования	Подготовка к дискуссии	6	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Дискуссия
		В том числе практическая подготовка (ТОПП)	-		
4	<b>Тема 4.</b> Основные элементы процесса принятия управленческих решений	Подготовка к коллоквиуму	6	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Коллоквиум
		В том числе практическая подготовка (ОПП)	6		
5	<b>Тема 5</b> Особенности принятия решений в различных организациях	Подготовка к дискуссии	8	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Дискуссия
		В том числе практическая подготовка (ОПП)	8		
6	<b>Тема 6.</b> Роль и значение лица, принимающего решения	Подготовка к коллоквиуму	8	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Коллоквиум
		В том числе практическая подготовка (КЗПП)	-		
7	<b>Тема 7.</b> Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Подготовка к коллоквиуму	8	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Коллоквиум
		В том числе практическая подготовка (КЗПП)	-		
8	<b>Тема 8.</b> Методы и модели, используемые при принятии управленческого решения	Подготовка к проекту	8	УК-2 ОПК-1 ПК-6	Проект
		В том числе практическая подготовка (КЗПП)	8		
	<b>ИТОГО</b>		<b>54</b>	-	-

### 3. ОСОБЕННОСТИ ОБУЧЕНИЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОВЗ

При организации обучения инвалидов и лиц с ОВЗ обеспечиваются следующие необходимые условия:

- учебные занятия организуются исходя из психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ совместно с другими обучающимися в общих группах, а также индивидуально, в соответствии с графиком индивидуальных занятий;

- при организации учебных занятий в общих группах используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений, создания комфортного психологического климата в группе;

- в процессе образовательной деятельности применяются материально-техническое оснащение, специализированные технические средства приема-передачи учебной информации в доступных формах для студентов с различными нарушениями, электронные образовательные ресурсы в адаптированных формах.

- подбор и разработка учебных материалов преподавателями производится с учетом психофизического развития и состояния здоровья инвалидов и лиц с ОВЗ;

- использование элементов дистанционного обучения при работе со студентами, имеющими затруднения с моторикой;

- обеспечение студентов текстами конспектов (при затруднении с конспектированием);

- использование при проверке усвоения материала методик, не требующих выполнения рукописных работ или изложения вслух (при затруднениях с письмом и речью) – например, тестовых бланков.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

1. Инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, на электронном носителе, в печатной форме увеличенным шрифтом и т.п.);

2. Доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа);

3. Доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, устно, др.).

При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине может проводиться в несколько этапов.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

#### **4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Самостоятельная работа студентов (далее – СРС) является неотъемлемой частью обучения студентов. Ее цель - формирование профессиональной компетентности будущего специалиста.

Самостоятельная работа осуществляется в виде аудиторных и внеаудиторных форм познавательной деятельности по дисциплине.

Самостоятельная работа по дисциплине включает в себя:

- 1) предварительную подготовку к аудиторным занятиям;
- 2) самостоятельную работу при прослушивании лекций, осмыслении учебной информации, ее обобщении и составлении конспектов;
- 3) подбор, изучение, анализ рекомендованных источников и литературы;
- 4) выяснение наиболее сложных вопросов дисциплины и их уточнение во время консультаций;
- 5) подготовку к экзамену, практическим занятиям, тестированию
- 6) выполнение практических заданий и кейс-задания;
- 7) систематическое изучение периодической печати, научных монографий, поиск и анализ дополнительной информации.

Аудиторная самостоятельная работа выполняется студентами на лекциях и практических занятиях.

Вопросы для самостоятельной работы студентов в целях подготовки к аудиторным занятиям предлагаются преподавателем в начале изучения каждого раздела дисциплины или темы. Студенты имеют право выбирать дополнительно интересующие их темы для самостоятельной работы.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов – планируемая учебная деятельность студентов, осуществляемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Виды самостоятельной работы студентов: подготовка к опросу, подготовка к тестированию, выполнение практических заданий, решение кейса, подготовка к контрольной работе.

## **Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов**

### **Методические рекомендации по подготовке к опросу**

Одной из форм самостоятельной работы студентов является подготовка к устному опросу. Для подготовки к опросу студенту рекомендуется изучить лекционный материал, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов по соответствующей теме.

Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с научной и методической литературой. При подготовке к опросу студентам рекомендуется обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

### **Методические рекомендации по выполнению кейс-задания**

Кейс-задание представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать свои аналитические и оценочные навыки, формулировать эффективные и наиболее рациональные управленческие решения на основе результатов финансового анализа деятельности организации.

Цели выполнения студентами кейс-задания:

- развитие у студентов аналитического мышления;
- развитие у студентов практических навыков расчета налогового бремени организации;
- формирование у студентов навыков оптимизации налогообложения и разработки эффективной налоговой политики;
- повышение мотивации студентов к обучению и профессиональному развитию.

Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной работы студентов.

Этапы выполнения кейс-задания и рекомендации студентам

№	Этапы выполнения кейса	Рекомендации студентам
1	Знакомство с содержанием кейса	Определить цель и задачи кейса
2	Поиск исходной информации для решения кейса	В качестве исходной информации рекомендовано использовать отчетные данные организации
3	Определение последовательности решения кейса	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обосновать последовательность расчета основных налогов, уплачиваемых организацией</li> <li>2. Обосновать применяемую методику оценки налогового бремени организации</li> </ol>
4.	Решение кейса	Проведение расчета всех уплачиваемых организацией налогов, провести расчет налогового бремени
5	Оценка полученных результатов	По результатам расчета необходимо сделать выводы
6	Разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности организации	На основании выводов рекомендовано разработать соответствующие пути снижения налоговой нагрузки организации
7	Презентация выполненных заданий	<p>Рекомендовано использовать письменный отчет-презентация.</p> <p>Письменный отчет-презентация требует проявления таких качеств, как умение подготовить текст, точно и аккуратно составить отчет, не допустить ошибки в расчетах и т.д.</p> <p>При подготовке отчета по кейс-заданию следует придерживаться следующей структуры:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Оглавление</li> <li>2. Введение. Во введении дать краткую характеристику анализируемой организации, выбранной методике оценки налогового бремени</li> <li>3. Основная часть. Провести анализ налоговой нагрузки организации и обосновать пути ее снижения</li> </ol>

		<p>4. Заключение.</p> <p>5. Библиография</p> <p>Общий объем отчета по кейс-заданию составляет 10-12 стр. формата А4, включая титульный лист и библиографию.</p>
8	<p>Подведение итогов.</p> <p>Оценка выполнения кейс-задания</p>	<p>Примерными критериями оценки выполнения кейс-задания являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• умение провести расчет налоговой нагрузки организации</li> <li>• уровень аргументации, способность правильно делать выводы по результатам расчета;</li> <li>• способность принимать эффективные управленческие решения;</li> <li>• качество оформления отчета.</li> </ul>

### **Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий**

Тесты – это вопросы или задания, предусматривающие конкретный, краткий, четкий ответ на имеющиеся эталоны ответов.

По форме тестовые задания могут быть весьма разнообразны.

**К первой** группе относятся задания закрытой формы с единственным правильным ответом из нескольких представленных.

**Вторую** группу составляют задания открытой формы, где ответ вводится самостоятельно в поле ввода.

**Третью** группу представляют задания на установление соответствия, в которых элементом одного множества требуется поставить в соответствие элементы другого множества.

**В четвертой** группе тестов требуется установить правильную последовательность вычислений или каких-то действий, шагов, операций и т. п., используются задания на установление правильной последовательности.

При подготовке к тестированию студент должен придерживаться следующих рекомендаций:

- внимательно изучить основные вопросы темы
- найти и проработать соответствующие разделы в рекомендованных нормативных документах, учебниках и дополнительной литературе;
- выяснить условия тестирования;
- внимательно прочесть вопрос и предлагаемые варианты ответов. Выбрать правильные (их может быть несколько). На отдельном листке ответов написать цифру вопроса и буквы, соответствующие правильным ответам;
- в процессе решения желательно применять несколько подходов в решении задания, что позволит максимально гибко оперировать методами решения, находя каждый раз оптимальный вариант;
- на трудный вопрос не тратить много времени, а переходить к следующему. К трудному вопросу можно вернуться позже;
- оставить время для проверки ответов, чтобы избежать механических ошибок.

## **5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях и самостоятельной работе обучающихся:

Очно-заочная форма

Семестр	Вид занятия (Л, ПР, ЛР, в том числе, ПП)	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
3	Л	коммуникативная лекция	6
	ПР		-
	ЛР		-
Итого:			6

## 6. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

### 6.1. Организация входного, текущего и промежуточного контроля обучения

**Входное тестирование**– не предусмотрено

**Текущий контроль** –оценивается самостоятельная работа студентов на семинарских занятиях (теоретические опросы, доклады, анализ научных фактов), выполнение практических заданий, выполнение творческих заданий, написание реферата на выбранную тему, написание контрольных работ.

**Промежуточная аттестация:** осуществляется в форме экзамена.

### 6.2. Тематика рефератов: реферат не предусмотрен

### 6.3. Курсовая работа

Курсовая работа не предусмотрена

### 6.4. Вопросы к зачету

Зачет не предусмотрен

### 6.5. Вопросы к экзамену

1. Сущность и роль решений в процессе управления.
2. Управленческие решения в системе менеджмента.
3. Особенности и отличия управленческого решения от других видов решений.
4. Принятие решений как одно из основных направлений работы менеджера.
5. Управление людьми и принятие решений.
6. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
7. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
8. Концепции эмоциональных и рациональных решений.
9. Концепции «наилучшего решения» как выбор лучшей альтернативы.
10. Концепция ограниченной рациональности.
11. Принципы разработки управленческих решений.

12. Основные принципы, на которых основывается процесс принятия решений.
13. Типология управленческих решений.
14. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
15. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения.
16. Обратная связь и координация. Сопоставление фактических результатов с ожидаемыми.
17. Факторы, влияющие на процесс принятия решений.
18. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
19. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.
20. Роль мотивации и организационной культуры организации при разработке и реализации управленческого решения.
21. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации.
22. Коллективные решения в малых группах.
23. Постановка проблемы и анализ проблемной ситуации.
24. Источники, из которых менеджер может узнать о существовании проблемы.
25. Установление характера проблемы, её масштабов и природы. Оценка размера средств для ее решения и степени ее серьезности.
26. Выявление внешних и внутренних причин проблемы.
27. Оценка возможности принятия оптимальных решений. Определение возможных действий, устраняющие причины проблемы.
28. Разработка альтернативных решений, их оценка и отбор альтернатив с наиболее благоприятными общими последствиями. Окончательное принятие решения.
29. Реализация решения. Принятие мер для конкретизации решения и доведения его до исполнителей.
30. Осуществление постоянного контроля за исполнением решения и установление обратной связи между управляющей и управляемой системами.
31. Выявление в процессе контроля возможных отклонений и внесение поправок, способствующих реализовать решение полностью.
32. Системный подход как основа методологии современной теории принятия управленческих решений.
33. Понятия методов и модели принятия решений.
34. Основные современные методы принятия управленческих решений.
35. Выбор предпочтительности альтернатив и их оценка на основе принципа цели.
36. Методы творческого поиска альтернативных вариантов.
37. Использование моделирования в процессе принятия решений.
38. Использование основных моделей менеджмента: теория игр; модели теории очередей; модели управления запасами; модель линейного программирования; имитационное моделирование и др.
39. Основные модели принятия решений в управлении по Р.Тафту: классическая, административная и политическая
40. Эффективность моделей принятия решений.
41. Изменения внешней среды как основной источник принятия управленческих решений по развитию организации.
42. Характеристика основных элементов внешней среды организации.
43. Особенности влияния внешней среды на принятие и реализацию управленческого решения.
44. Внешний аудит и консалтинг. Эффективность привлечения внешних консультантов.
45. Внутренняя среда организации - основной объект управленческих решений.
46. Нацеленность управленческих решений на положительные изменения в организации.
47. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения и их классификация.

48. Конструктивная роль конфликтов. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
49. Понятие эффективности в принятии управленческих решений. Экономические, организационные и социально-психологические аспекты .
50. Объективные и субъективные факторы, определяющие эффективность решений
51. Приемы и методы разработки эффективных решений.
52. Особенности и методы разработки оптимальных решений. Выбор альтернативных решений.
53. Роль анализа внешней и внутренней среды фирмы в выборе эффективных и оптимальных решений.
54. Роль экономического анализа деятельности фирмы в принятии эффективных управленческих решений.
55. SWOT-анализ и эффективность управленческих решений.
56. Качество управления и качество управленческих решений.
57. Управленческий контроль как важнейшая функция менеджмента.
58. Значение, функции и виды управленческого контроля.
59. Особенности процедур организации выполнения управленческих решений.
60. Проблемы прозрачности исполнения принятых управленческих решений.

## **7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

### **7.1. Основная литература**

1. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693>. – Режим доступа: по подписке.
2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н.В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/10400](http://www.dx.doi.org/10.12737/10400). - ISBN 978-5-16-010495-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1947404>. – Режим доступа: по подписке.
3. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э.А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249>. – Режим доступа: по подписке.

### **7.2. Дополнительная литература**

1. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150321>. – Режим доступа: по подписке.
2. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент : учебное пособие / М. М. Купцов. - 3-е изд. - Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 184 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002363>. – Режим доступа: по подписке.

### **7.3. Программное обеспечение**

1. Photorea
2. iDroo
3. Wepik
4. Сбер.jazz
5. Яндекс.Телемост
6. Яндекс.Документы
7. Яндекс.Диск
8. Telegram
9. Discord
10. Экранная камера
11. Анкетолог

#### **7.4 Электронные ресурсы**

1. Научная электронная библиотека eLIBRARY.ru: <https://elibrary.ru/defaultx.asp>
2. ЭБС «ZNANIUM.COM»; <https://znanium.com>
3. Образовательная платформа «Юрайт»: <https://urait.ru/>
4. ЭБС «Лань»: <https://e.lanbook.com>
5. Электронная Библиотека МГГЭУ: [http://portal.mgsgi.ru/elektronnaya\\_biblioteka/](http://portal.mgsgi.ru/elektronnaya_biblioteka/)
6. Справочно-правовая система Консультант Плюс: <http://www.consultant.ru/>

#### **7.5 Методические указания и материалы по видам занятий**

Положение о рабочих программах учебных дисциплин (модулей), разработанных в соответствии с актуализированными федеральными государственными образовательными стандартами высшего образования (ФГОС ВО 3++)

## 8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

№п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий	Перечень оборудования и технических средств обучения
1	Аудитория № 402	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>            26 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:            12 компьютер – Системный блок, Монитор Asus, клавиатура, мышь;            Клавиатура для слабовидящих BNC Distribution;            МФУ Samsung SCX-4220;            Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W;            Акустическая система Sven;            Вебкамера AuTech PK910K;            Меловая доска.</p>
2	Аудитория № 403	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>            24 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:            1 компьютер – Системный блок IN WIN, Монитор Samsung 940NW, клавиатура Mitsumi KFK-EA4XY , мышь 3D Optical Mouse;            МФУ Samsung SCX-4220;            Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W;            Акустическая система Sven 245;            Вебкамера AuTech PK910K;            Интерактивная доска Smart Board;            Меловая доска; Маркерная доска.</p>
3	Аудитория № 405	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>            32 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:            1 компьютер – Системный блок, Монитор Samsung, клавиатура Genius GK04006, мышь Logitech M100;            Мультимедийный проектор Epson EB-440W;            Акустическая система Sven;            Вебкамера Logi;            Интерактивная доска Smart Board;            Меловая доска.</p>
4	Аудитория № 302	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего</u></p>

		<p><u>контроля и промежуточной аттестации:</u>  Рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:  9 Системный блок, Монитор 10, клавиатура 9, мышь 10;  Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W;  Акустическая система Topdevice TDE210  Вебкамера AuTech PK910K;  Доска меловая  Меловая доска.</p>
5	Аудитория № 303	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>  20 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:  1 компьютер – Системный блок Soprano, Монитор Samsung 940NW, клавиатура Logitech K120, мышь Logitech M100;  Мультимедийный проектор NEC NP15LP; Акустическая система Sven SPS-605;  Вебкамера Microsoft F/2.0HD; Проекционный экран;  Меловая доска.</p>
6	Аудитория №305	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>  32 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:  1 компьютер – Системный блок, Монитор DELL, клавиатура Logitech DeLuxe 250 , мышь Logitech M100;  Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W;  Акустическая система SVEN 230;  Вебкамера PK910P;  Интерактивная доска Smart Board; Проекционный экран;  Меловая доска.</p>
7	Аудитория №306	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u>  23 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием:  9 Системных блоков, 12 Монитор NEC EX 231W, 13 клавиатур, 12 мышей;  Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W;  Акустическая система Gembird; Смарт доска Panasonic UBT880W;  Вебкамера Logi;  Принтер Kyosera TK-450; Меловая доска.</p>
8	Аудитория №308	<p><u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u></p>

		22 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 12 Моноблоков DEPO; 12 Клавиатур DEPO K-0105U; 12 Мышей DEPO MRV-1190U ; Мультимедийный проектор EPSON EB-440W; Акустическая система Topdevice TDE 210/2.1; Смарт доска Panasonic UB-T880W.
9	Аудитория №2-120	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 36 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 1 компьютер – Системный блок, Монитор Asus, клавиатура, мышь; Клавиатура для слабовидящих BNC Distribution; МФУ Samsung SCX-4220; Мультимедийный проектор Epson EH-TW535W; Акустическая система Sven; Вебкамера AuTech PK910K; Интерактивная доска Smart Board; Меловая доска.
10	Аудитория № 109	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 16 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 10 Системных блоков, 11 Мониторов PHILIPS 243V5Q, 11 клавиатур Mitsumi KFK-EA4XT, 10 мышей Gemberd MUSOKTI9-905U; Клавиатура для слабовидящих BNC Distribution; МФУ Samsung SCX-4220; Мультимедийный проектор EPSON EB-535W; Акустическая система Sven; Свитч; Вебкамера Sven; Смарт доска.
11	Аудитория № 309	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 17 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 1 моноблок Lenovo V530-24ICB AIO, клавиатура Lenovo EKB-536A, мышь Lenovo EMS-537A; Меловая доска.
12	Аудитория № 310	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 18 посадочных мест, рабочее место преподавателя,

		оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 1 Моноблок Lenovo V530-24ICB, клавиатура Lenovo EKB-536A, мышь Logitech M100; Меловая доска.
13	Аудитория № 311	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 20 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 1 Моноблок Lenovo V530-24ICB, клавиатура Lenovo EKB-536A, мышь Lenovo EMS-537A; Меловая доска.
14	Аудитория № 410	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 11 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 13 моноблоков Dero MF524, 13 клавиатур Dero K-0105U, 13 мышей Dero M-RV1190U; Свитч; Маркерная доска.
15	Аудитория № 411	<u>Помещение для лекционных, практических занятий (семинаров), групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы обучающихся, текущего контроля и промежуточной аттестации:</u> 15 посадочных мест, рабочее место преподавателя, оснащенные учебной мебелью, оборудованием: 1 компьютер – Системный блок Tiger X-510, Монитор Loc M2470S, клавиатура Logitech Y-SU61, мышь Gembid MUSOPTI99054; Колонки Microlab B53; Вебкамера Logi; Меловая доска.

