

Документ подписан простой электронной подписью
 Информация о владельце:
 ФИО: Стрельникова Светлана Евгеньевна
 Должность: ректор
 Дата подписания: 28.09.2026 16:46:35
 Уникальный программный ключ:
 ed7e7ef871ef28d870011250a92f17921078cc18

**Автономная некоммерческая образовательная организация высшего образования
 «Контур Университет»**



УТВЕРЖДАЮ

С.Е. Стрельникова

28.09.2026 г.

**МОДУЛЬ 1. БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И УПРАВЛЕНИЕ
 ПРОЦЕССАМИ**

Принятие управленческих решений

рабочая программа дисциплины (модуля)

Учебный план 09.03.03_ИИС_2026.plx
 09.03.03 Прикладная информатика

Квалификация **бакалавр**

Форма обучения **очная**

Общая трудоемкость **3 ЗЕТ**

Часов по учебному плану 108

в том числе:

аудиторные занятия 64

самостоятельная работа 42

часов на контроль 2

Виды контроля в семестрах:
 зачеты 7

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	7 (4.1)		Итого	
Неделя	17 2/6			
Вид занятий	уп	рп	уп	рп
Лекции	32	32	32	32
Практические	32	32	32	32
Итого ауд.	64	64	64	64
Контактная работа	64	64	64	64
Сам. работа	42	42	42	42
Часы на контроль	2	2	2	2
Итого	108	108	108	108

Рабочая программа дисциплины

Принятие управленческих решений

разработана в соответствии с ФГОС ВО:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки
09.03.03 Прикладная информатика (приказ Минобрнауки России от 19.09.2017 г. № 922)

составлена на основании учебного плана:

09.03.03 Прикладная информатика

Одобрена Ученым советом вуза

Протокол от 15.09.2026 № 05.

Одобрена учебно-методической комиссией

Протокол от 10.09.2026 г. № 01

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	
1.1	Цель освоения дисциплины:
1.2	Формирование у обучающихся системы знаний о теоретических основах, методах и технологиях принятия управленческих решений, а также развитие практических навыков анализа проблемных ситуаций, оценки альтернатив, выбора и обоснования управленческих решений с использованием современных информационных технологий и методов поддержки принятия решений.
1.3	Задачи изучения дисциплины:
1.4	Ознакомить с классификацией управленческих решений, этапами процесса принятия решений, моделями и методами их формализации в условиях определенности, риска и неопределенности;
1.5	Изучить методы структуризации проблем, построения деревьев целей и решений, анализа альтернатив с использованием критериальных оценок;
1.6	Сформировать навыки применения методов экспертных оценок, многокритериального анализа, теории игр и методов оптимизации для обоснования управленческих решений;
1.7	Ознакомить с современными информационными системами поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применением для обоснования управленческих решений;
1.8	Сформировать умения оценивать эффективность принятых решений, управлять рисками и адаптировать решения в изменяющихся условиях.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОП:	Б1.В.11
2.1	Требования к предварительной подготовке обучающегося:
2.1.1	Теория вероятности и математическая статистика
2.1.2	Операционные системы
2.1.3	Экономика информационных систем
2.1.4	Теория систем и системный анализ
2.1.5	Введение в профессиональную деятельность
2.2	Дисциплины (модули) и практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:
2.2.1	Управление эффективностью бизнеса
2.2.2	Производственная практика (эксплуатационная)

3. ФОРМИРУЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ И ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ	
ПК-2: Способен проводить исследование и анализ рынка информационных систем и информационно-коммуникационных технологий, выбирать рациональные решения для управления бизнесом	
ПК-2.7: Обосновывает выбор рационального ИТ-решения и формулирует рекомендацию для руководства на основе результатов сравнительного анализа, оформляя выводы в виде аналитической записки или презентации с рекомендациями	
Знать: структуру и содержание аналитической записки по выбору ИТ-решения; методы обоснования выбора рационального ИТ-решения; подходы к формулированию рекомендаций для руководства с учётом бизнес-приоритетов Уметь: обосновывать выбор рационального ИТ-решения на основе сравнительного анализа; формулировать рекомендации для руководства с учётом бизнес-приоритетов; оформлять выводы в виде аналитической записки или презентации с рекомендациями Владеть: навыками подготовки аналитических материалов по выбору ИТ-решений; методами обоснования рекомендаций для принятия управленческих решений; техниками визуализации результатов сравнительного анализа	

ПК-4: Способен применять методы и программные средства сбора, обработки и анализа информации для информационно-аналитической поддержки принятия управленческих решений	
ПК-4.6: Готовит информационно-аналитические материалы для обоснования управленческих решений (аналитические отчёты, обосновывающие записки, презентации с дашбордами) на основе принципов построения систем поддержки принятия решений и форматов представления аналитики руководству	
Знать: принципы построения систем поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР); форматы представления аналитической информации руководству; методы подготовки информационно-аналитических материалов для обоснования решений Уметь: готовить информационно-аналитические материалы для обоснования управленческих решений;	

использовать принципы построения систем поддержки принятия решений;
оформлять аналитические отчёты, обосновывающие записки и презентации с дашбордами
Владеть:
навыками подготовки аналитических отчётов и обосновывающих записок;
методами визуализации аналитической информации для руководства;
техниками представления аналитики в формате дашбордов

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)				
Код занятия	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Примечание
	Раздел 1.			
1.1	Понятие, сущность и классификация управленческих решений /Лек/	7	2	
1.2	Понятие, сущность и классификация управленческих решений /Пр/	7	2	
1.3	Понятие, сущность и классификация управленческих решений /Ср/	7	2	
1.4	Требования к управленческим решениям и критерии их оценки /Лек/	7	2	
1.5	Требования к управленческим решениям и критерии их оценки /Пр/	7	2	
1.6	Требования к управленческим решениям и критерии их оценки /Ср/	7	2	
1.7	Процесс принятия управленческих решений: этапы и модели /Лек/	7	2	
1.8	Процесс принятия управленческих решений: этапы и модели /Пр/	7	2	
1.9	Процесс принятия управленческих решений: этапы и модели /Ср/	7	2	
1.10	Диагностика проблемных ситуаций и методы выявления проблем /Лек/	7	2	
1.11	Диагностика проблемных ситуаций и методы выявления проблем /Пр/	7	2	
1.12	Диагностика проблемных ситуаций и методы выявления проблем /Ср/	7	2	
1.13	Дерево целей: построение и применение в управлении /Лек/	7	2	
1.14	Дерево целей: построение и применение в управлении /Пр/	7	2	
1.15	Дерево целей: построение и применение в управлении /Ср/	7	3	
1.16	Дерево решений: построение и анализ альтернатив /Лек/	7	2	
1.17	Дерево решений: построение и анализ альтернатив /Пр/	7	2	
1.18	Дерево решений: построение и анализ альтернатив /Ср/	7	3	
1.19	Методы генерации альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод сценариев /Лек/	7	2	
1.20	Методы генерации альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод сценариев /Пр/	7	2	
1.21	Методы генерации альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод сценариев /Ср/	7	3	
1.22	Многокритериальный анализ альтернатив и выбор оптимального решения /Лек/	7	2	
1.23	Многокритериальный анализ альтернатив и выбор оптимального решения /Пр/	7	2	
1.24	Многокритериальный анализ альтернатив и выбор оптимального решения /Ср/	7	3	
1.25	Количественные методы принятия решений: математическое программирование, теория игр /Лек/	7	2	

1.26	Количественные методы принятия решений: математическое программирование, теория игр /Пр/	7	2	
1.27	Количественные методы принятия решений: математическое программирование, теория игр /Ср/	7	3	
1.28	Принятие решений в условиях риска: методы оценки и учёта рисков /Лек/	7	2	
1.29	Принятие решений в условиях риска: методы оценки и учёта рисков /Пр/	7	2	
1.30	Принятие решений в условиях риска: методы оценки и учёта рисков /Ср/	7	3	
1.31	Принятие решений в условиях неопределенности: критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа /Лек/	7	2	
1.32	Принятие решений в условиях неопределенности: критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа /Пр/	7	2	
1.33	Принятие решений в условиях неопределенности: критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица, Лапласа /Ср/	7	3	
1.34	Оценка эффективности управленческих решений /Лек/	7	2	
1.35	Оценка эффективности управленческих решений /Пр/	7	2	
1.36	Оценка эффективности управленческих решений /Ср/	7	3	
1.37	Экспертные методы в разработке и оценке управленческих решений /Лек/	7	2	
1.38	Экспертные методы в разработке и оценке управленческих решений /Пр/	7	2	
1.39	Экспертные методы в разработке и оценке управленческих решений /Ср/	7	3	
1.40	Системы поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применение /Лек/	7	2	
1.41	Системы поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применение /Пр/	7	2	
1.42	Системы поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применение /Ср/	7	3	
1.43	Подготовка информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений /Лек/	7	4	
1.44	Подготовка информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений /Пр/	7	4	
1.45	Подготовка информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений /Ср/	7	4	
1.46	/Зачёт/	7	2	

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации

Темы для обсуждения на практических занятиях:

Семинар 1. Процесс принятия управленческих решений: этапы и модели (к теме 1.3)

Цель: сформировать понимание процесса принятия управленческих решений, его этапов и моделей.

Вопросы для обсуждения:

1. Каковы основные этапы процесса принятия управленческих решений?
2. В чём отличие нормативной модели от дескриптивной?
3. Какие факторы влияют на выбор модели принятия решений?
4. Какую роль играет обратная связь в процессе принятия решений?

Практические задания:

1. Для предложенной ситуации (например, выбор ИТ-платформы для автоматизации) опишите полный процесс принятия решения по этапам.
2. Сравните нормативную и дескриптивную модели на примере конкретного управленческого решения.
3. Разработайте алгоритм принятия решения для типовой проблемы в ИТ-компании.
4. Подготовьте презентацию, иллюстрирующую процесс принятия решения на конкретном примере.

Форма отчётности: Описание процесса принятия решения по этапам, сравнительный анализ моделей, алгоритм.

Семинар 2. Дерево решений: построение и анализ альтернатив (к теме 1.6)

Цель: освоить метод построения и анализа дерева решений для выбора оптимальной альтернативы.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое дерево решений и для каких задач оно применяется?

2. Какие элементы включает дерево решений (вершины, ветви, вероятности, ожидаемые значения)?

3. Как оцениваются вероятности наступления событий в дереве решений?

4. Как выбрать оптимальное решение на основе дерева решений?

Практические задания:

1. Для предложенной задачи (например, выбор между разработкой собственного ПО и покупкой готового решения) постройте дерево решений.

2. Оцените вероятности наступления событий и рассчитайте ожидаемые значения для каждой альтернативы.

3. Выберите оптимальное решение и обоснуйте его.

4. Проведите анализ чувствительности: как изменится решение при изменении вероятностей.

Форма отчётности: Дерево решений, расчёт ожидаемых значений, обоснование выбора.

Семинар 3. Многокритериальный анализ альтернатив и выбор оптимального решения (к теме 1.8)

Цель: освоить методы многокритериального анализа для выбора оптимального решения.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое многокритериальный анализ и когда он применяется?

2. Какие методы многокритериального анализа существуют?

3. Как определяются весовые коэффициенты критериев?

4. Каковы преимущества и ограничения метода взвешенных оценок?

Практические задания:

1. Для выбора ИТ-решения (например, CRM-системы) определите критерии оценки и их весовые коэффициенты.

2. Оцените альтернативы по каждому критерию.

3. Рассчитайте интегральные оценки альтернатив с использованием метода взвешенных оценок.

4. Выберите оптимальное решение и обоснуйте его.

Форма отчётности: Матрица многокритериального анализа, расчёт интегральных оценок, обоснование выбора.

Семинар 4. Принятие решений в условиях риска и неопределённости (к темам 1.11)

Цель: освоить методы принятия решений в условиях риска и неопределённости.

Вопросы для обсуждения:

1. В чём отличие условий риска от условий неопределённости?

2. Какие методы используются для принятия решений в условиях риска?

3. Какие критерии используются для принятия решений в условиях неопределённости?

4. Как выбрать критерий для конкретной ситуации?

Практические задания:

1. Для предложенной задачи (например, выбор стратегии вывода нового продукта на рынок) определите, в условиях риска или неопределённости принимается решение.

2. Примените критерии Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Лапласа для выбора оптимального решения в условиях неопределённости.

3. Сравните результаты, полученные по разным критериям.

4. Сформулируйте рекомендации по выбору решения с учётом отношения к риску.

Форма отчётности: Расчёт по критериям, сравнительный анализ, рекомендации.

Семинар 5. Системы поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применение (к теме 1.14)

Цель: ознакомиться с современными системами поддержки принятия решений и их применением.

Вопросы для обсуждения:

1. Что такое система поддержки принятия решений (СППР) и для чего она используется?

2. Какова архитектура СППР?

3. В чём отличие DSS от BI-систем?

4. Как СППР помогают в обосновании управленческих решений в ИТ-проектах?

Практические задания:

1. Проведите анализ существующих СППР (DSS, BI) на рынке.

2. Для выбранной бизнес-задачи определите, какие возможности СППР могут быть использованы.

3. Разработайте концепцию СППР для поддержки принятия решений в ИТ-компании.

4. Подготовьте презентацию с обоснованием необходимости внедрения СППР.

Форма отчётности: Анализ СППР, концепция системы, презентация.

Кейс № 1 «Классификация управленческих решений в ИТ-компании» (к теме 1.1)

Тема: Понятие, сущность и классификация управленческих решений.

Цель: сформировать навыки классификации управленческих решений по различным признакам.

Условие: В ИТ-компании «ТехноСофт» (200 сотрудников) принимаются следующие решения: утверждение стратегии развития на 5 лет, выбор методологии управления проектами (Agile/Waterfall), утверждение бюджета на следующий квартал, найм нового разработчика, установка нового программного обеспечения на рабочие станции, выбор поставщика облачных услуг, решение о запуске нового продукта на рынок, определение сроков выполнения текущего проекта, решение о премировании сотрудников по итогам месяца.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Классифицируйте каждое решение по следующим признакам: по степени влияния на будущее организации (стратегические, тактические, оперативные), по времени реализации (долгосрочные, среднесрочные, краткосрочные), по степени обязательности (директивные, рекомендательные, ориентирующие).

Определите, какие решения относятся к стратегическим, а какие — к операционным. Обоснуйте свой выбор.

Для каждого решения определите, кто должен его принимать (высшее руководство, средний менеджмент, операционный уровень).

Сформулируйте рекомендации по делегированию полномочий для принятия различных типов решений.

Форма отчётности: Таблица классификации решений, обоснование выбора.

Кейс № 2 «Требования к управленческим решениям» (к теме 1.2)

Тема: Требования к управленческим решениям и критерии их оценки.

Цель: сформировать навыки анализа управленческих решений на соответствие требованиям.

Условие: Руководитель ИТ-проекта принял решение о переходе на новую технологическую платформу. Решение было принято без анализа альтернатив, сроки перехода оказались нереалистичными, бюджет превышен на 30%, сотрудники не обучены работе с новой платформой. В результате проект задерживается, заказчик недоволен. Анализ показал, что решение не соответствует ряду требований к управленческим решениям.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Изучите основные требования к управленческим решениям: обоснованность, непротиворечивость, конкретность, реальность, гибкость, проверяемость.

Проанализируйте принятое решение на соответствие каждому требованию. Какие требования нарушены?

Определите, какие критерии оценки качества управленческих решений были проигнорированы.

Предложите, как должно было быть организовано принятие решения, чтобы оно соответствовало всем требованиям.

Форма отчётности: Аналитическая записка с анализом решения и рекомендациями.

Кейс № 3 «Диагностика проблемной ситуации в ИТ-отделе» (к теме 1.4)

Тема: Диагностика проблемных ситуаций и методы выявления проблем.

Цель: сформировать навыки диагностики проблемных ситуаций и выявления проблем в деятельности организации.

Условие: В ИТ-отделе крупного предприятия наблюдается снижение эффективности работы: увеличилось время решения инцидентов, выросло количество ошибок при внедрении новых систем, снизилась удовлетворённость пользователей.

Руководство поручило провести диагностику проблемной ситуации в ИТ-отделе. Предварительный анализ показал, что возможные причины: недостаток квалифицированных сотрудников, устаревшие процессы, слабая коммуникация между подразделениями, перегрузка сотрудников.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Опишите симптомы проблемной ситуации в ИТ-отделе.

Используя методы диагностики проблем (интервью, наблюдение, анализ документов, анкетирование), определите возможные причины проблем.

Постройте дерево проблем: выделите ключевую проблему и связанные с ней подпроблемы.

Сформулируйте проблему в виде управленческой задачи.

Предложите план дальнейшего анализа проблемной ситуации.

Форма отчётности: Дерево проблем, описание проблемной ситуации, план анализа.

Кейс № 4 «Построение дерева целей для ИТ-компании» (к теме 1.5)

Тема: Дерево целей: построение и применение в управлении.

Цель: сформировать навыки построения дерева целей для стратегического планирования.

Условие: ИТ-компания «Интеллект-Софт» определила стратегическую цель: «Стать лидером на рынке облачных решений для малого бизнеса в России в течение 5 лет». Руководство хочет построить дерево целей для детализации этой стратегической цели на подцели и задачи.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Сформулируйте генеральную цель компании.

Выполните декомпозицию генеральной цели на подцели первого уровня (не менее 4–5) по ключевым направлениям: финансы, клиенты, внутренние процессы, обучение и рост.

Для каждой подцели первого уровня определите подцели второго уровня (конкретные задачи).

Постройте дерево целей в виде схемы (графическое представление).

Определите критерии достижения каждой цели и способы их измерения.

Форма отчётности: Дерево целей (схема), описание целей и критериев их достижения.

Кейс № 5 «Методы генерации альтернатив для ИТ-стартапа» (к теме 1.7)

Тема: Методы генерации альтернатив: мозговой штурм, метод Дельфи, метод сценариев.

Цель: освоить методы генерации альтернатив для поиска инновационных решений.

Условие: ИТ-стартап разрабатывает новое мобильное приложение в сфере образования. Команда хочет найти инновационные идеи для продукта, но все предложения кажутся «стандартными» (онлайн-курсы, тренажёры, словари). Необходимо сгенерировать новые идеи, используя методы генерации альтернатив.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Мозговой штурм: Проведите мозговой штурм на тему «Инновационное образовательное приложение». Запишите все идеи без критики (не менее 20 идей). Отберите 5 наиболее перспективных.

Метод сценариев: Разработайте 3 сценария развития образовательного приложения (оптимистичный, пессимистичный, базовый). Для каждого сценария предложите ключевые функции продукта.

Метод Дельфи: Проведите имитационное применение метода Дельфи для оценки 3 лучших идей: сформулируйте вопросы для экспертов, обобщите результаты и сделайте выводы.

Выберите одну идею для дальнейшей разработки и обоснуйте свой выбор.

Форма отчётности: Результаты мозгового штурма, сценарии развития, оценка идей методом Дельфи, выбор лучшей идеи.

Кейс № 6 «Количественные методы в принятии решений» (к теме 1.9)

Тема: Количественные методы принятия решений: математическое программирование, теория игр.

Цель: освоить применение количественных методов для обоснования управленческих решений.

Условие: ИТ-компания рассматривает два варианта разработки нового продукта. Вариант А: разработка собственными силами (затраты 10 млн руб., доход при успехе — 30 млн руб., вероятность успеха — 0,6). Вариант Б: покупка готового решения с доработкой (затраты 6 млн руб., доход при успехе — 20 млн руб., вероятность успеха — 0,7). При неудаче в обоих случаях компания теряет вложенные средства. Конкурент также планирует вывод аналогичного продукта. Необходимо выбрать оптимальное решение с использованием количественных методов.

Задания для студентов (работа в парах или малых группах):

Постройте дерево решений для выбора между вариантами А и Б. Оцените вероятности и ожидаемые значения.

Определите оптимальное решение на основе дерева решений.

Примените элементы теории игр: проанализируйте, как решение конкурента может повлиять на выбор. Постройте матрицу выигрышей и определите равновесную стратегию.

Сформулируйте рекомендации для руководства компании.

Форма отчётности: Дерево решений, анализ теории игр, рекомендации.

Кейс № 7 «Принятие решений в условиях риска» (к теме 1.10)

Тема: Принятие решений в условиях риска: методы оценки и учёта рисков.

Цель: освоить методы принятия решений в условиях риска и оценки рисков.

Условие: ИТ-компания «Софт-Сервис» планирует запуск нового продукта. Известны три возможных сценария развития продаж: пессимистичный (вероятность 0,3) — доход 5 млн руб.; средний (вероятность 0,5) — доход 12 млн руб.; оптимистичный (вероятность 0,2) — доход 20 млн руб. Затраты на разработку и запуск продукта составляют 8 млн руб.

Руководство хочет оценить риски и принять решение о запуске.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Рассчитайте ожидаемую доходность проекта.

Рассчитайте стандартное отклонение и коэффициент вариации для оценки риска.

Оцените вероятность получения убытка (доход меньше затрат).

Используя метод дерева решений, определите, стоит ли запускать продукт.

Предложите способы снижения рисков (диверсификация, страхование, поэтапное инвестирование).

Форма отчётности: Расчёт показателей риска, дерево решений, рекомендации по снижению рисков.

Кейс № 8 «Оценка эффективности управленческого решения» (к теме 1.12)

Тема: Оценка эффективности управленческих решений.

Цель: сформировать навыки оценки экономической эффективности управленческих решений.

Условие: Руководство ИТ-компании приняло решение о внедрении системы автоматизации тестирования. Стоимость внедрения — 3 млн руб. Ежегодные затраты на поддержку — 500 тыс. руб. Ожидаемые выгоды: сокращение времени тестирования на 30% (экономия 1,2 млн руб./год), снижение числа ошибок в продукте на 20% (экономия 800 тыс. руб./год), повышение удовлетворённости клиентов (прогнозируемый рост продаж на 5%, что даст дополнительно 1,5 млн руб./год).

Горизонт планирования — 3 года.

Задания для студентов (работа в парах):

Рассчитайте общие затраты на внедрение и эксплуатацию системы за 3 года.

Рассчитайте общие выгоды от внедрения за 3 года.

Рассчитайте ROI (возврат инвестиций) и срок окупаемости проекта.

Оцените экономическую эффективность решения. Стоит ли его реализовывать?

Какие дополнительные (нефинансовые) выгоды может принести это решение?

Форма отчётности: Расчёт затрат, выгод, ROI, срока окупаемости, выводы о целесообразности решения.

Кейс № 9 «Экспертные методы в разработке управленческих решений» (к теме 1.13)

Тема: Экспертные методы в разработке и оценке управленческих решений.

Цель: освоить применение экспертных методов для оценки альтернатив управленческих решений.

Условие: ИТ-компания выбирает систему управления проектами из трёх альтернатив (А, Б, В). Для оценки привлечены 5 экспертов. Оценка проводится по критериям: функциональность (вес 0,4), стоимость (вес 0,3), удобство использования (вес 0,2), надёжность (вес 0,1). Эксперты выставили оценки по 10-балльной шкале.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

На основе предложенных оценок экспертов (преподаватель предоставляет данные) рассчитайте средние оценки по каждому критерию для каждой альтернативы.

Рассчитайте интегральные оценки альтернатив с учётом весов критериев.

Сравните результаты, полученные разными экспертами. Оцените согласованность экспертных оценок.

Выберите оптимальную альтернативу и обоснуйте свой выбор.

Предложите, как можно повысить достоверность экспертных оценок.

Форма отчётности: Расчёт интегральных оценок, анализ согласованности экспертов, обоснование выбора.

Кейс № 10 «Подготовка информационно-аналитических материалов» (к теме 1.15)

Тема: Подготовка информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений.

Цель: сформировать навыки подготовки информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений.

Условие: Руководство ИТ-компании рассматривает вопрос о внедрении CRM-системы. Проведён анализ трёх альтернатив.

Требуется подготовить информационно-аналитические материалы для обоснования решения перед руководством. Компания ожидает увидеть: аналитический отчёт с результатами анализа, обосновывающую записку с рекомендацией, презентацию с дашбордом для визуализации ключевых показателей.

Задания для студентов (работа в группах по 4–5 человек):

Подготовьте структуру аналитического отчёта для обоснования выбора CRM-системы (включите: проблему, альтернативы, критерии оценки, результаты анализа, рекомендации).

Напишите обосновывающую записку для руководства (краткий документ на 1–2 страницы с ключевыми выводами и рекомендацией).

Разработайте макет презентации с дашбордом для визуализации результатов сравнительного анализа альтернатив.

Подготовьте устное выступление для руководства (5–7 минут) с обоснованием выбора CRM-системы.

Форма отчётности: Аналитический отчёт, обосновывающая записка, презентация с дашбордом, устное выступление.

Примерные вопросы для зачета.

1. Понятие управленческого решения. Сущность и признаки управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений по различным признакам (по степени влияния на будущее организации, по времени реализации, по степени обязательности, по функциональному назначению).
3. Требования к управленческим решениям: обоснованность, непротиворечивость, конкретность, реальность, гибкость, проверяемость.
4. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений.
5. Модели процесса принятия управленческих решений (нормативная и дескриптивная).
6. Методы диагностики проблемных ситуаций при разработке управленческих решений.
7. Дерево целей: понятие, построение, применение в управлении.
8. Дерево решений: построение и анализ альтернатив.
9. Метод мозгового штурма: сущность, этапы, преимущества и ограничения.
10. Метод Дельфи: сущность, этапы, область применения.
11. Метод сценариев: сущность, применение для разработки управленческих решений.
12. Многокритериальный анализ альтернатив: методы взвешенных оценок.
13. Метод анализа иерархий.
14. Методы математического программирования в принятии управленческих решений.
15. Теория игр в принятии решений: основные понятия и применение.
16. Принятие решений в условиях риска: методы оценки и учёта рисков.
17. Принятие решений в условиях неопределённости.
18. Критерий Вальда: сущность и применение.
19. Критерий Сэвиджа: сущность и применение.
20. Критерий Гурвица: сущность и применение.
21. Критерий Лапласа: сущность и применение.
22. Сравнительный анализ критериев принятия решений в условиях неопределённости.
23. Управление рисками при принятии управленческих решений.
24. Понятие качества управленческого решения. Критерии оценки качества.
25. Экономическая эффективность управленческих решений: методы оценки прямых и косвенных эффектов.
26. Социальная значимость управленческих решений.
27. Экспертные методы в разработке и оценке управленческих решений.
28. Оценка достоверности источника информации при принятии решений.
29. Методы сравнительной оценки альтернатив управленческих решений.
30. Анализ альтернативных вариантов решений и выбор оптимального.
31. Системы поддержки принятия решений (СППР): понятие и классификация.
32. Архитектура систем поддержки принятия решений.
33. Инструменты бизнес-аналитики (BI) для поддержки принятия решений.
34. Принципы построения систем поддержки принятия решений.
35. Форматы представления аналитической информации руководству.
36. Подготовка аналитических отчётов для обоснования управленческих решений.
37. Подготовка обосновывающих записок и презентаций с дашбордами.
38. Информационно-аналитические системы и их применение для обоснования управленческих решений.
39. Методология управления проектом и критерии её выбора.
40. Учёт бюджетных, временных, технологических и правовых ограничений при принятии решений.
41. Оптимизация решений в условиях ограниченных ресурсов.
42. Стили лидерства и их применение при принятии решений в команде.
43. Принятие групповых решений: преимущества и недостатки.
44. Ответственность руководителя за принятие управленческих решений.
45. Доказательный менеджмент как подход к обоснованию управленческих решений.

5.2. Темы письменных работ

не предусмотрены

5.3. Фонд оценочных средств

Тестовые задания:

ВОПРОСЫ НА СООТВЕТСТВИЕ (№ 1–5)

Инструкция: к каждому элементу из левого столбца подберите ОДИН соответствующий элемент из правого столбца. Ответ запишите в виде сочетания цифр и букв (например: 1-А, 2-Б, 3-В, 4-Г). Каждая буква используется только один раз.

ПК-2.7. Вопрос № 1. Соответствие между типом управленческого решения и его характеристикой

Установите соответствие между типом решения и его описанием:

Тип решения Описание

1. Стратегические решения А. Решения, принимаемые для выполнения текущих задач и операций
2. Тактические решения Б. Решения, определяющие долгосрочные цели и направления развития организации
3. Оперативные решения В. Решения, направленные на реализацию стратегических целей в среднесрочной перспективе
4. Административные решения Г. Решения, связанные с организацией и координацией работы подразделений

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-2.7. Вопрос № 2. Соответствие между этапом процесса принятия решения и его содержанием

Установите соответствие между этапом и его содержанием:

Этап Содержание

1. Диагностика проблемы А. Выбор наилучшего варианта из разработанных альтернатив
 2. Генерирование альтернатив Б. Выявление и формулирование проблемной ситуации
 3. Оценка и выбор альтернатив В. Разработка возможных вариантов решения проблемы
 4. Реализация решения Г. Внедрение выбранного решения и контроль его выполнения
- Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-2.7. Вопрос № 3. Соответствие между критерием принятия решений в условиях неопределенности и его описанием
Установите соответствие между критерием и его описанием:

Критерий Описание

1. Критерий Вальда А. Выбор решения с максимальной средней выгодой при равновероятных состояниях среды
2. Критерий Сэвиджа Б. Ориентация на наихудший вариант, выбор решения с максимальным гарантированным результатом
3. Критерий Лапласа В. Минимизация потерь от неверного выбора (критерий минимаксного риска)
4. Критерий Гурвица Г. Компромисс между оптимизмом и пессимизмом с использованием коэффициента оптимизма

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-2.7. Вопрос № 4. Соответствие между методом принятия решений и его характеристикой
Установите соответствие между методом и его описанием:

Метод Описание

1. Метод мозгового штурма А. Последовательное сужение круга мнений экспертов до достижения консенсуса
2. Метод Дельфи Б. Групповая генерация идей без критики
3. Метод сценариев В. Построение вероятных вариантов развития событий
4. Метод дерева решений Г. Графическое представление последовательности решений и их последствий

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ПК-4.6. Вопрос № 5. Соответствие между элементом информационно-аналитического материала и его описанием
Установите соответствие между элементом и его описанием:

Элемент Описание

1. Аналитический отчет А. Краткое обоснование необходимости принятия конкретного решения
2. Обосновывающая записка Б. Полный документ с анализом проблемы, альтернатив и рекомендациями
3. Презентация с дашбордом В. Интерактивная визуализация ключевых показателей и результатов анализа
4. Система поддержки принятия решений Г. Информационная система для анализа данных и обоснования управленческих решений

Ответ: 1 __, 2 __, 3 __, 4 __

ВОПРОСЫ С ОДНИМ ВЕРНЫМ ОТВЕТОМ (№ 6–15)

Инструкция: прочитайте текст, выберите правильный вариант ответа и запишите только букву выбранного варианта ответа (А, Б, В или Г).

ПК-2.7. Вопрос № 6. Какой тип решений определяет долгосрочные цели и направления развития организации?

- А) Оперативные решения
- Б) Тактические решения
- В) Стратегические решения
- Г) Административные решения

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 7. Какой критерий принятия решений в условиях неопределенности ориентируется на наихудший вариант?

- А) Критерий Вальда
- Б) Критерий Сэвиджа
- В) Критерий Лапласа
- Г) Критерий Гурвица

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 8. Какой метод принятия решений предполагает групповую генерацию идей без критики?

- А) Метод Дельфи
- Б) Мозговой штурм
- В) Метод сценариев
- Г) Метод дерева решений

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 9. Что такое дерево решений?

- А) Метод экспертных оценок
- Б) Графическое представление последовательности решений и их последствий
- В) Метод многокритериального анализа
- Г) Способ структуризации проблем

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 10. Какой этап процесса принятия решений включает выявление и формулирование проблемной ситуации?

- А) Генерирование альтернатив
- Б) Диагностика проблемы
- В) Оценка и выбор альтернатив
- Г) Реализация решения

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 11. Какой метод экономического планирования используется для оценки эффективности управленческих решений?

- А) Метод Дельфи
- Б) Мозговой штурм
- В) Метод дисконтирования денежных потоков
- Г) Метод дерева решений

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 12. Какой критерий принятия решений в условиях неопределенности является компромиссным между оптимизмом и пессимизмом?

- А) Критерий Вальда
- Б) Критерий Сэвиджа
- В) Критерий Лапласа
- Г) Критерий Гурвица

Ответ:

ПК-4.6. Вопрос № 13. Что такое система поддержки принятия решений (СППР)?

- А) Программа для автоматизации бухгалтерского учёта
- Б) Информационная система для анализа данных и обоснования управленческих решений
- В) Система управления проектами
- Г) База данных предприятия

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 14. Какое ограничение проекта относится к технологическим ограничениям?

- А) Недостаток бюджета
- Б) Отсутствие необходимых специалистов
- В) Отсутствие совместимости с существующими системами
- Г) Сжатые сроки выполнения работ

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 15. Какой метод принятия решений предполагает последовательное сужение круга мнений экспертов до достижения консенсуса?

- А) Мозговой штурм
- Б) Метод Дельфи
- В) Метод сценариев
- Г) Метод дерева решений

Ответ:

ВОПРОСЫ С НЕСКОЛЬКИМИ ВЕРНЫМИ ОТВЕТАМИ (№ 16–20)

Инструкция: прочитайте текст, выберите не менее двух правильных вариантов ответов и запишите только буквы выбранных вариантов ответов (А, Б, В или Г).

ПК-2.7. Вопрос № 16. Какие типы управленческих решений выделяют по степени влияния на будущее организации?

- А) Стратегические
- Б) Тактические
- В) Оперативные
- Г) Коллегиальные

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 17. Какие типы ограничений учитываются при принятии управленческих решений?

- А) Бюджетные ограничения
- Б) Временные ограничения
- В) Технологические ограничения
- Г) Психологические ограничения

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 18. Какие методы относятся к методам генерации альтернатив?

- А) Мозговой штурм
- Б) Метод Дельфи
- В) Метод сценариев
- Г) Метод дисконтирования

Ответ:

ПК-4.6. Вопрос № 19. Какие форматы информационно-аналитических материалов используются для обоснования управленческих решений?

- А) Аналитические отчёты
- Б) Обосновывающие записки
- В) Презентации с дашбордами
- Г) Технические задания

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 20. Какие критерии используются для принятия решений в условиях неопределенности?

- А) Критерий Вальда
- Б) Критерий Сэвиджа
- В) Критерий Лапласа
- Г) Критерий Гурвица

Ответ:

ВОПРОСЫ С ОДНИМ АРГУМЕНТИРОВАННЫМ ОТВЕТОМ (№ 21–25)

Инструкция: Прочитайте текст, выберите правильный ответ и запишите аргументы, обосновывающие выбор ответа.

ПК-2.7. Вопрос № 21. Какой тип управленческих решений определяет долгосрочные цели и направления развития организации?

- А) Стратегические решения
- Б) Тактические решения
- В) Оперативные решения
- Г) Административные решения

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 22. Какой критерий принятия решений в условиях неопределенности ориентируется на наихудший вариант (максимальный гарантированный результат)?

- А) Критерий Вальда
- Б) Критерий Сэвиджа
- В) Критерий Лапласа
- Г) Критерий Гурвица

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 23. Какой метод принятия решений предполагает групповую генерацию идей без критики?

- А) Метод мозгового штурма
- Б) Метод Дельфи
- В) Метод сценариев
- Г) Метод дерева решений

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 24. Какое ограничение проекта относится к технологическим ограничениям?

- А) Недостаток бюджета
- Б) Отсутствие необходимых специалистов
- В) Отсутствие совместимости с существующими системами
- Г) Сжатые сроки выполнения работ

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 25. Какой метод принятия решений предполагает последовательное сужение круга мнений экспертов до достижения консенсуса?

- А) Мозговой штурм
- Б) Метод Дельфи
- В) Метод сценариев
- Г) Метод дерева решений

Ответ:

ВОПРОСЫ НА УСТАНОВЛЕНИЕ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТИ (№ 26–30)

Инструкция: Прочитайте текст, установите правильную последовательность действий и запишите аргументы, обосновывающие выбранный порядок.

ПК-2.7. Вопрос № 26. Установите правильную последовательность этапов процесса принятия управленческих решений.

- А) Генерирование альтернатив
- Б) Диагностика проблемы
- В) Реализация решения
- Г) Оценка и выбор альтернатив

Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 27. Установите правильную последовательность применения метода Дельфи.

- А) Сообщение обобщённых результатов экспертам для корректировки
 Б) Формирование группы экспертов
 В) Достижение консенсуса
 Г) Проведение анонимного анкетирования экспертов
 Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 28. Установите правильную последовательность этапов построения дерева решений.

- А) Оценка вероятностей наступления событий
 Б) Определение альтернативных решений
 В) Расчёт ожидаемых значений
 Г) Формулировка проблемы
 Ответ:

ПК-2.7. Вопрос № 29. Установите правильную последовательность этапов проведения мозгового штурма.

- А) Генерация идей
 Б) Постановка задачи
 В) Отбор и оценка идей
 Г) Анализ и доработка лучших идей
 Ответ:

ПК-4.6. Вопрос № 30. Установите правильную последовательность этапов подготовки аналитического отчёта для обоснования управленческого решения.

- А) Оформление выводов и рекомендаций
 Б) Сбор и анализ данных
 В) Определение целей и структуры отчёта
 Г) Формулировка проблемы
 Ответ:

5.4. Перечень видов оценочных средств и критерии оценивания

Контроль результатов освоения дисциплины является формой управления качеством образования.

Контроль результатов освоения дисциплины осуществляется в виде текущего контроля и промежуточной аттестации (экзамена).

Система текущего контроля включает:

1. контроль работы обучающихся на лекционных и практических занятиях;
2. контроль участия в совместной работе группы;
3. контроль выполнения индивидуальных заданий;
4. контроль выполнения обучающимися заданий для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация осуществляется в виде экзамена, который проводится в устной либо письменной форме.

Задачи промежуточной аттестации:

1. определить общий уровень освоения дисциплины в целом;
2. определить уровень основных знаний по каждой теме курса;
3. объективизировать результат контроля, минимизировать возможную субъективность преподавателя.

Критерии и рубрики оценивания Элемент контроля/Критерий/Индикаторы/Уровни (0–5)/Комментарий к уровню «5»
 СЕМИНАРЫ

Семинар 1. Процесс принятия управленческих решений: этапы и модели (к теме 1.3)

Элемент контроля: Понимание процесса принятия управленческих решений, его этапов и моделей / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 /

Описание процесса принятия решения по этапам выполнено полно и структурированно; сравнительный анализ нормативной и дескриптивной моделей содержит обоснованные выводы; алгоритм принятия решения для типовой проблемы разработан логично и практически применим; презентация структурирована и убедительна; демонстрирует глубокое понимание процесса принятия решения.

Семинар 2. Дерево решений: построение и анализ альтернатив (к теме 1.6)

Элемент контроля: Освоение метода построения и анализа дерева решений для выбора оптимальной альтернативы / ПК- 2.7. / 0 / 3 / 5 / Дерево решений построено корректно с указанием всех элементов (вершины, ветви, вероятности, ожидаемые значения); вероятности и ожидаемые значения рассчитаны верно; выбор оптимального решения обоснован; проведён анализ чувствительности с содержательными выводами; демонстрирует уверенное владение методом.

Семинар 3. Многокритериальный анализ альтернатив и выбор оптимального решения (к теме 1.8)

Элемент контроля: Освоение методов многокритериального анализа для выбора оптимального решения / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Критерии оценки и их весовые коэффициенты определены обоснованно; оценки альтернатив по каждому критерию аргументированы; интегральные оценки рассчитаны корректно; выбор оптимального решения обоснован с учётом всех критериев; матрица многокритериального анализа оформлена наглядно.

Семинар 4. Принятие решений в условиях риска и неопределённости (к теме 1.11)

Элемент контроля: Освоение методов принятия решений в условиях риска и неопределённости / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Отличие условий риска от неопределённости объяснено корректно; применение критериев Вальда, Сэвиджа, Гурвица и Лапласа выполнено с расчётами; сравнительный анализ результатов по разным критериям проведён с выводами; рекомендации по выбору решения с учётом отношения к риску обоснованы; демонстрирует понимание особенностей каждого критерия.

Семинар 5. Системы поддержки принятия решений (DSS, BI, СППР) и их применение (к теме 1.14)

Элемент контроля: Ознакомление с современными системами поддержки принятия решений и их применением / ПК-4.6 /

0 / 3 / 5 / Анализ существующих СППР проведён с выделением ключевых характеристик; возможности СППР для выбранной бизнес-задачи определены обоснованно; концепция СППР разработана с учётом архитектуры и требований; презентация с обоснованием необходимости внедрения СППР структурирована и убедительна.

КЕЙСЫ

Кейс № 1 «Классификация управленческих решений в ИТ-компании» (к теме 1.1)

Элемент контроля: Навыки классификации управленческих решений по различным признакам / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Все решения классифицированы по трём признакам корректно; стратегические и оперативные решения определены с обоснованием; для каждого решения определён уровень принятия; рекомендации по делегированию полномочий аргументированы; таблица классификации оформлена наглядно.

Кейс № 2 «Требования к управленческим решениям» (к теме 1.2)

Элемент контроля: Навыки анализа управленческих решений на соответствие требованиям / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Требования к управленческим решениям охарактеризованы корректно; анализ принятого решения проведён по каждому требованию с выявлением нарушений; критерии оценки качества определены; предложения по правильной организации процесса принятия решения обоснованы и реалистичны; аналитическая записка структурирована.

Кейс № 3 «Диагностика проблемной ситуации в ИТ-отделе» (к теме 1.4)

Элемент контроля: Навыки диагностики проблемных ситуаций и выявления проблем в деятельности организации / УК- 2.2 / 0 / 3 / 5 / Симптомы проблемной ситуации описаны полно; методы диагностики применены корректно; дерево проблем построено с выделением ключевой проблемы и подпроблем; проблема сформулирована как управленческая задача; план дальнейшего анализа обоснован.

Кейс № 4 «Построение дерева целей для ИТ-компаний» (к теме 1.5)

Элемент контроля: Навыки построения дерева целей для стратегического планирования / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Генеральная цель сформулирована корректно; декомпозиция выполнена на 4–5 подцелей первого уровня по ключевым направлениям; для каждой подцели определены подцели второго уровня; дерево целей оформлено в виде схемы; критерии достижения целей и способы их измерения обоснованы.

Кейс № 5 «Методы генерации альтернатив для ИТ-стартапа» (к теме 1.7)

Элемент контроля: Освоение методов генерации альтернатив для поиска инновационных решений / ПК-2.7. ПК-4.6/ 0 / 3 / 5 / Мозговой штурм проведён с генерацией не менее 20 идей; отобраны 5 наиболее перспективных; разработаны 3 сценария развития с ключевыми функциями; имитационное применение метода Дельфи выполнено корректно; выбор лучшей идеи обоснован.

Кейс № 6 «Количественные методы в принятии решений» (к теме 1.9)

Элемент контроля: Применение количественных методов для обоснования управленческих решений / ПК-2.7. ПК-4.6/ 0 / 3 / 5 / Дерево решений построено корректно с оценкой вероятностей и ожидаемых значений; оптимальное решение определено; элементы теории игр применены с построением матрицы выигрышей; равновесная стратегия определена; рекомендации для руководства обоснованы.

Кейс № 7 «Принятие решений в условиях риска» (к теме 1.10)

Элемент контроля: Освоение методов принятия решений в условиях риска и оценки рисков / ПК-2.7. 0 / 3 / 5 / Ожидаемая доходность проекта рассчитана корректно; стандартное отклонение и коэффициент вариации рассчитаны; вероятность убытка оценена; дерево решений построено с обоснованным выводом; предложены реалистичные способы снижения рисков.

Кейс № 8 «Оценка эффективности управленческого решения» (к теме 1.12)

Элемент контроля: Навыки оценки экономической эффективности управленческих решений / ПК-2.7. ПК-4.6/ 0 / 3 / 5 / Затраты и выгоды рассчитаны корректно; ROI и срок окупаемости рассчитаны; экономическая эффективность оценена с обоснованным выводом; дополнительные (нефинансовые) выгоды определены; расчёты оформлены наглядно.

Кейс № 9 «Экспертные методы в разработке управленческих решений» (к теме 1.13)

Элемент контроля: Применение экспертных методов для оценки альтернатив управленческих решений / ПК-2.7. / 0 / 3 / 5 / Средние оценки по каждому критерию рассчитаны корректно; интегральные оценки альтернатив рассчитаны с учётом весов; согласованность экспертных оценок проанализирована; оптимальная альтернатива выбрана и обоснована; предложены способы повышения достоверности экспертных оценок.

Кейс № 10 «Подготовка информационно-аналитических материалов» (к теме 1.15)

Элемент контроля: Навыки подготовки информационно-аналитических материалов для обоснования управленческих решений / ПК-2.7. ПК-4.6/ 0 / 3 / 5 / Структура аналитического отчёта разработана полно; обосновывающая записка содержит ключевые выводы и рекомендацию; макет презентации с дашбордом разработан наглядно; устное выступление структурировано и убедительно; все материалы соответствуют форматам представления аналитики руководству.

Тест

Корректность ответов на вопросы: $\geq 90\%$ правильных ответов — 5; /75–89% — 4; /60–74% — 3; /< 60% — 2.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Рекомендуемая литература

Основная литература

- Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/559792>.
- Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/583132>.
- Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 338 с. — (Высшее образование). — ISBN

- 978-5-534-17973-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/584035>.
4. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/586942>.
5. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубникова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/567652>.
- Дополнительная литература
6. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21610-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582593>.
7. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/599037>.
8. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/582850>.
9. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для вузов / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 327 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15523-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560817>.
10. Болотова, Л. С. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для вузов / Л. С. Болотова. — Москва : Издательство Юрайт, 2026. — 530 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-20422-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/589941>.

6.2. Электронные учебные издания и электронные образовательные ресурсы

Э1	Сетевые ресурсы Государственного автономного учреждения культуры Свердловской области «Свердловская областная универсальная научная библиотека им. В.Г. Белинского». Режим доступа: https://book.uraic.ru/el_library/resursy_dostup
Э2	Образовательная платформа Юрайт. Режим доступа: https://urait.ru/
Э3	Научная библиотека Cyberleninka. Режим доступа: https://cyberleninka.ru/

6.3.1 Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства

6.3.1.1	Операционная система Astra Linux
6.3.1.2	Офисная система LibreOffice
6.3.1.3	Контур.Класс
6.3.1.4	Контур.Толк
6.3.1.5	1С:Университет ПРОФ
6.3.1.6	Среда электронного обучения 3LK (русский Moodle)

7. МТО (оборудование и технические средства обучения)

7.1	Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой бакалавриата, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения:
7.2	Адрес (местоположение) учебных аудиторий Перечень оборудования и технических средств обучения
7.3	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 3 площадью 66,2 м² в помещении 501 Стол – 13 шт.
7.4	Стул – 25 шт.
7.5	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.6	Телевизор (75") – 1 шт.
7.7	Беспроводная система презентаций – 1 шт.
7.8	Спикерфон – 1 шт.
7.9	ПК (ноутбук) – 12 шт.
7.10	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 19 площадью 31,7 м² в помещении 501 Стол – 7 шт.
7.11	Стул – 13 шт.
7.12	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.13	Магнитно-маркерная доска – 1 шт.
7.14	Телевизор (75") – 1 шт.
7.15	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 21 площадью 35,6 м² в помещении 501 Стол – 7 шт.
7.16	Стул – 13 шт.
7.17	ПК (с возможностью подключения к сети «Интернет») – 1 шт.
7.18	Магнитно-маркерная доска – 1 шт.
7.19	Телевизор (75") – 1 шт.

7.20	
7.21	Помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета:
7.22	Адрес (местоположение) помещения для самостоятельной работы обучающихся Перечень компьютерной техники и оборудования
7.23	620014, Свердловская область, г.о. город Екатеринбург, г Екатеринбург, пр-кт Ленина, стр. 20а, этаж № 5, кабинет № 5 площадью 44,3 м² в помещении 501 ПК (ноутбук) – 9 шт.
7.24	Стол – 11 шт.
7.25	Стул – 11 шт.

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Для успешного освоения дисциплины рекомендуется ознакомиться с рабочей программой, целями и задачами дисциплины, её связями с другими дисциплинами образовательной программы. Также рекомендуется изучить основную и дополнительную литературу, перечень заданий. Перед лекцией просматривать конспект предыдущей лекции для более глубокого восприятия материала. При подготовке к практическим занятиям изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной и методической литературой, учесть рекомендации преподавателя. Важно также опираться на конспекты лекций. В ходе занятий вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных понятий, явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации по их применению. При пропуске занятия самостоятельно изучить материал и предоставить преподавателю отчёт по пропущенной теме в часы индивидуальных консультаций. При подготовке к текущей аттестации тщательно изучать материал по блокам тем, акцентировать внимание на определениях, терминах, содержании понятий. Для этого рекомендуется использовать основную литературу, а также конспекты лекций, составленные в ходе изучения всей дисциплины. При подготовке к промежуточной аттестации в дополнение к изучению конспектов лекций, словарей, учебных пособий, целесообразно пользоваться учебной литературой, рекомендованной в программе, и электронными ресурсами. При подготовке к зачёту или экзамену организовать учёбу так, чтобы все виды работ и заданий, предусмотренные рабочей программой, были выполнены в срок. Основное в подготовке — это повторение всего материала учебной дисциплины.