

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
**«Национальный государственный Университет физической культуры,
спорта и здоровья имени П.Ф. Лесгафта, Санкт-Петербург»**

Кафедра менеджмента и экономики спорта

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Методы принятия управленческих решений

Основная профессиональная образовательная программа
высшего образования программы бакалавриата по направлению подготовки

49.03.01 Физическая культура

Направленность (профиль) ОП:
Менеджмент физической культуры и спорта

Квалификация:
Бакалавр

Форма обучения:
Очная/заочная

Санкт-Петербург, 2025

1. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В соответствии с учебным планом дисциплина изучается на 4 курсе в 8 семестре по очной форме; на 5 курсе в 9 семестре по заочной форме обучения. Вид промежуточной аттестации: **экзамен**. Контрольная работа в 9 семестре по заочной форме обучения.

2. ИЗУЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ НАПРАВЛЕНО НА ФОРМИРОВАНИЕ СЛЕДУЮЩИХ КОМПЕТЕНЦИЙ

Наименование категории (группы) компетенций	Код и наименование компетенций
Универсальные компетенции	
Системное и критическое мышление	УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач
Профессиональные компетенции	
Организационно-управленческий	ПК-3 Способен управлять организацией или структурными подразделением организации или клуба (общества) в сфере физической культуры, массового и корпоративного спорта, спортивной подготовки, включая планирование, организацию и контроль их деятельности

2.1. ИНДИКАТОРЫ ДОСТИЖЕНИЯ КОМПЕТЕНЦИИ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

Код компетенции	Код и наименование индикатора(ов) достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	УК-1.1. Знает: <ul style="list-style-type: none">- основные технологии поиска и сбора информации;- форматы представления информации в компьютере;- правила использования ИКТ и средств связи;- информационно-поисковые системы и базы данных;- технологию осуществления поиска информации;- технологию систематизации полученной информации;- способы статистической обработки данных, представленных в различных измерительных шкалах и анализ полученных результатов;	Знает: <ul style="list-style-type: none">- основные технологии поиска и сбора информации;- форматы представления информации в компьютере;- правила использования ИКТ и средств связи;- информационно-поисковые системы и базы данных;- технологию систематизации полученной информации;- способы статистической обработки данных, представленных в различных измерительных шкалах и анализ полученных результатов;
	УК-1.2. Умеет: <ul style="list-style-type: none">- работать с информацией, представленной в различной форме;- обрабатывать данные средствами стандартного программного обеспечения;- синтезировать информацию,	Умеет: <ul style="list-style-type: none">- работать с информацией, представленной в различной форме;- обрабатывать данные средствами стандартного программного обеспечения;- синтезировать информацию,

Код компетенции	Код и наименование индикатора(ов) достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
	<p>представленную в различных источниках;</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать контент электронной информационно-образовательной среды; - анализировать информационные ресурсы; - отличать факты от мнений, интерпретаций, оценок; - обосновывать способы решения задач научно-исследовательской направленности с позиций системного подхода; - обосновывать решение задач физической культуры с позиций системного подхода <p>УК-1.3. Имеет опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работы с персональным компьютером и поисковыми сервисами Интернета; - использования методики аналитико-синтетической обработки информации из различных информационно-поисковых систем (предметизация, аннотирование, реферирование); - критического анализа и обобщения информации по актуальным вопросам развития физической культуры и спорта и эффективности физкультурно-спортивной деятельности 	<p>представленную в различных источниках;</p> <ul style="list-style-type: none"> - использовать контент электронной информационно-образовательной среды; - анализировать информационные ресурсы; - отличать факты от мнений, интерпретаций, оценок; - обосновывать способы решения задач научно-исследовательской направленности с позиций системного подхода; - обосновывать решение задач физической культуры с позиций системного подхода <p>УК-1.3. Имеет опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - работы с персональным компьютером и поисковыми сервисами Интернета; - использования методики аналитико-синтетической обработки информации из различных информационно-поисковых систем (предметизация, аннотирование, реферирование); - критического анализа и обобщения информации по актуальным вопросам развития физической культуры и спорта и эффективности физкультурно-спортивной деятельности
<p>ПК-3 Способен управлять организацией или структурными подразделением организации или клуба (общества) в сфере физической культуры, массового и корпоративного спорта, спортивной подготовки, включая планирование, организацию и контроль их деятельности</p>	<p>ПК-3.1. Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - методы анализа внешней и внутренней среды, стратегического и проектного управления; - основы информационных технологий, цифровые средства коммуникации, правила работы с аналитическими, правовыми и справочными системами; - порядок разработки и утверждения локальных нормативных актов организации <p>ПК-3.2. Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - анализировать деятельность организации или клуба по видам спорта с учётом внутренних и внешних факторов; 	<p>Знает:</p> <ul style="list-style-type: none"> - моделирование процесса выбора решений в своей профессиональной деятельности при разных условиях неопределенности и риска <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - применять информационные технологии для решения управлеченческих задач

Код компетенции	Код и наименование индикатора(ов) достижения компетенции	Планируемые результаты обучения
	<ul style="list-style-type: none"> – контролировать исполнение планов, готовить отчётную документацию (в т.ч. в информационных системах) <p>ПК-3.3. Имеет опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> – проведения анализа деятельности организации и формирования управленческих решений; – разработки и реализации кратко- и долгосрочных программ развития ФКиС-организаций; – внедрения антикризисных и инновационных управленческих решений 	<p>Имеет опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - определения направлений планирования, аналитической и методической деятельности в области физической культуры и спорта; - систематизации методических и аналитических материалов; - публичной защиты результатов прикладных научных исследований в профессиональной деятельности

3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ:

очная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	семестры								
		1	2	3	4	5	6	7	8	
Контактная работа преподавателей с обучающимися	40									40
В том числе:										
Занятия лекционного типа	20									20
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, лабораторные работы)	20									20
Контроль	18									18
Самостоятельная работа обучающихся	50									50
Общая трудоемкость	часы	108								108
	зачетные единицы	3								3

заочная форма обучения

Вид учебной работы	Всего часов	семестры								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Контактная работа преподавателей с обучающимися	10									10
В том числе:										
Занятия лекционного типа	4									4
Занятия семинарского типа (семинары, практические занятия, лабораторные работы)	6									6
Контроль	9									9
Самостоятельная работа обучающихся	89									89
Общая трудоемкость	часы	108								108
	зачетные единицы	3								3

4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ:

4.1. ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ИХ КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ

№	Наименование темы дисциплины	Содержание темы	Результаты обучения в виде «зnaет, умеет, имеет опыт»
1	Методология и типология принятия управленческих решений	Понятие о теории принятия решений. Проблемы концептуального и формально-математического вида. Типовой процесс принятия решений (общая постановка). Принятие управленческих решений различных типов	Знает: - моделирование процесса выбора решений в своей профессиональной деятельности при разных условиях неопределенности и риска
2	Методы разработки управленческих решений	Метод причинно-следственного анализа в принятии решений. Метод структуризации в задачах принятия управленческих решений. Метод экспертной оценки. Параметрические методы	Умеет: - применять информационные технологии для решения управленческих задач. Имеет опыт: - определения направлений планирования, аналитической и методической деятельности в области физической культуры и спорта; - систематизации методических и аналитических материалов; - публичной защиты результатов прикладных научных исследований в профессиональной деятельности
3	Методы обоснования и контроля реализации управленческих решений	Принятие коллективных управленческих решений. Метод Дельфи. Принятие решений в условиях конфликтной ситуации. Групповой выбор решений. Процедуры голосования	Знает: - основные этапы реализации управленческих решений, контроль за реализацией и условия корректировки управленческих решений ; - моделирование процесса выбора решений в своей профессиональной деятельности при разных условиях неопределенности и риска Умеет: - обосновывать мотивы принятых решений; - актуализировать основные положения и принципы методологии консультирования Имеет опыт: - публичной защиты результатов прикладных научных исследований в профессиональной деятельности
4	Методы обеспечения эффективности	Виды риска. Подходы к анализу риска. Методы количественной оценки	Знает: - основные этапы реализации управленческих решений, контроль за

№	Наименование темы дисциплины	Содержание темы	Результаты обучения в виде «зnaет, умеет, имеет опыт»
	управленческих решений	<p>хозяйственного риска. Особенности анализа различных видов неопределенности. Способы снижения риска. Выбор варианта управленческого решения по критерию минимума суммарного риска. Факторы эффективности управленческих решений. Модель деятельности исполнителя при выполнении решения. Требования к управленческим решениям. Оценка управленческих решений</p>	<p>реализацией и условия корректировки управленческих решений</p> <p>Умеет:</p> <ul style="list-style-type: none"> - обосновывать мотивы принятых решений; - актуализировать основные положения и принципы методологии консультирования - разрабатывать планы по организации физкультурно-спортивных мероприятий с учетом действующих норм и правил безопасности для участников, зрителей и обслуживающего персонала <p>Имеет опыт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - составления плана ресурсного обеспечения физкультурно-спортивного праздника, соревнования, дня здоровья и другие мероприятия оздоровительного характера. - публичной защиты результатов прикладных научных исследований в профессиональной деятельности

4.2. СОДЕРЖАНИЕ ЗАНЯТИЙ
ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
1.	Лекция №1. Понятие о теории принятия управленческих решений. Типовые процессы принятия управленческих решений. Типология управленческих решений. Понятие управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения. Проблемы концептуального и формально-математического вида. Этапы принятия управленческих решений. Целевой, функциональный, информационный аспекты принятия управленческих решений. Принцип программно-целевого управления, принцип необходимого разнообразия управляющих воздействий. Понятие управления с обратной связью. Критерии классификации управленческих решений. Принятие управленческих решений различных типов.	2
2.	Лекция №2. Методы экспертного оценивания. Параметрические методы. Методы проведения экспертных опросов. Методы обработки данных экспертных опросов. Параметрические методы.	2
2.	Лекция №3. Метод анализа иерархий. Метод анализа иерархий Саати. Шкалы попарных сравнений. Иерархия проблемы. Оценка согласованности суждений.	2
2.	Лекция №4. Сетевое планирование. Построение сетевого графика операций. Понятие критической операции. Метод определения резервов времени операций и критических операций.	2

№ темы	Содержание лекций	Кол- во часов
	Распределение ресурсов в сетевом графике.	
3.	Лекция №5. Принятие коллективных управлеченческих решений. Задачи группового выбора. Формы принятия коллективных решений. Виды организационных структур управления. Метод Дельфи и примеры его применения. Опросы, интервью, мозговые штурмы. Парадокс голосования. Процедуры голосования. Многокритериальные задачи группового выбора. Метод уступок в решении многокритериальных задач группового выбора.	2
3.	Лекция №6. Принятие решений в условиях конфликтной ситуации. Разграничение функций, зон ответственности в организационных структурах управления. Процедуры разрешения конфликтов.	2
3.	Лекция №7. Методы контроля реализации управлеченческих решений. Процесс контроля исполнения решений. Информационная среда как фактор эффективного контроля.	2
4.	Лекция №8. Методы системного анализа в принятии управлеченческих решений. Проблема эффективности управления. Основы системного моделирования. Декомпозиция и агрегирование в системном моделировании. Анализ технологических структур управления.	2
4.	Лекция №9. Виды риска, подходы к оценке риска, методы количественной оценки хозяйственного риска. Понятие риска, общие подходы к оценке риска. Количественная оценка риска на основе стохастических моделей. Примеры количественной оценки хозяйственного риска. Решение задач принятия управлеченческих решений в условиях неопределенности.	2
4.	Лекция №10. Задачи выбора управлеченческих решений в условиях неопределенности. Оценка эффективности управлеченческих решений. Классификация факторов эффективности управлеченческих решений. Формирование показателей эффективности управлеченческих решений. Требования к управлеченческим решениям. Оценка управлеченческих решений	2
	ИТОГО	20

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

№ темы	Содержание практических занятий	Кол- во часов
1.	Практическое занятие №1. Формирование иерархии целей и задач управления организацией. Построение деревьев целей и задач управления для реализации типовых бизнес-планов.	2
1.	Практическое занятие №2. Анализ этапов и аспектов программно-целевого управления на примере государственных программ. Анализ содержания и процесса реализации государственных программ.	2
2.	Практическое занятие №3. Применение метода анализа иерархий. Построение матриц попарных сравнений для показателей качества управлеченческих решений и вариантов решений.	2
2.	Практическое занятие №4. Управление проектом вывода на потребительский рынок нового товара. Необходимо составить первоначальный план выполнения проекта, устанавливающий этапы проекта, продолжительность этапов, задачи,	2

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
	решаемые на каждом этапе, временные и логические связи между этапами, необходимые ресурсы. Задачи распределяются между подгруппами. Каждая подгруппа детализирует порядок решения задач. Осуществляется коррекция первоначального плана выполнения проекта.	
2.	Практическое занятие №5. Построение и анализ сетевого графика. Приведен список работ. Для каждой работы определена продолжительность ее выполнения и указаны непосредственно предшествующие работы. Необходимо построить сетевой график, найти ранние и поздние сроки наступления событий, различные виды резервов времени для работ, критические операции.	2
3.	Практическое занятие №6. Анализ организационных структур управления. Анализ преимуществ и недостатков организационных структур управления в типовых ситуациях.	2
3.	Практическое занятие №7. Решение задачи группового выбора методом уступок. Заданы допустимые управленческие решения. Для каждого решения определены значения показателей качества. Показатели качества упорядочены по важности. Для каждого показателя качества определена допустимая величина уступки, позволяющая улучшить значение следующего показателя. Необходимо определить рациональное управленческое решение.	2
3.	Практическое занятие №8. Использование инструментальных средств поддержки выполнения решений. Работа в среде специализированных программных систем.	2
3.	Практическое занятие №9. Применение метода Дельфи. Применение метода Дельфи в бизнес-планировании.	2
4.	Практическое занятие №10. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Решение задач выбора управленческих решений с различными критериями минимизации риска.	2
ИТОГО		20

ЗАЧЕТНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ

ЗАНЯТИЯ ЛЕКЦИОННОГО ТИПА

№ темы	Содержание лекций	Кол-во часов
1.	Лекция №1. Понятие о теории принятия управленческих решений Понятие управленческого решения. Процесс принятия управленческого решения. Проблемы концептуального и формально-математического вида. Формы принятия коллективных решений. Проблема эффективности управления. Формы принятия коллективных решений.	2
4.	Лекция №2. Факторы эффективности управленческих решений. Классификация факторов эффективности управленческих решений. Формирование показателей эффективности управленческих решений. Требования к управленческим решениям. Оценка управленческих решений	2
	ИТОГО	4

ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
--------	---------------------------------	--------------

№ темы	Содержание практических занятий	Кол-во часов
2.	Практическое занятие №1. Построение и анализ сетевого графика. Приведен список работ. Для каждой работы определена продолжительность ее выполнения и указаны непосредственно предшествующие работы. Необходимо построить сетевой график, найти ранние и поздние сроки наступления событий, различные виды резервов времени для работ, критические операции.	2
3.	Практическое занятие №2. Применение методов принятия решений. Применение метода Дельфи в бизнес-планировании. Решение задач выбора управлеченческих решений с различными критериями минимизации риска	2
4.	Практическое занятие №3. Принятие управлеченческих решений в условиях неопределенности и риска. Решение задач выбора управлеченческих решений с различными критериями минимизации риска	2
ИТОГО		6

5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМЫЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

ОСНОВНАЯ:

- Голубков, Е. П. Методы принятия управлеченческих решений : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 427 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17927-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/568769>
- Менеджмент физической культуры : электронное учебное пособие / Министерство спорта Российской Федерации ; Сибирский государственный университет физической культуры и спорта, Омск ; авт.-сост. Т. С. Сусикова, Н. Р. Арбузина. — Омск, 2019. — 140 с. — Режим доступа: локальная сеть библиотеки, ЭБ.
- Методы принятия управлеченческих 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/565333>
- Трофимова, Л. А. Методы принятия управлеченческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 246 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-21610-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/581818>
- Филиппов, С.С. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / С.С. Филиппов. — 2-е изд., доп. и испр. — Москва : Советский спорт, 2015. — 239 с.: ил. — Режим доступа: локальная сеть библиотеки, ЭБ.

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ:

- Зуб, А. Т. Принятие управлеченческих 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/560403>
- Зубарев, Ю. А. Менеджмент физической культуры и спорта : учебное пособие / Ю. А. Зубарев, Л. Г. Вакалова. — Волгоград : ВГАФК, 2022. — 268 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/404819> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.

3. Кужева, С. Н. Методы принятия управлеченческих решений : учебное пособие / С. Н. Кужева, Н. П. Лещенко ; Омский государственный университет им. Ф. М. Достоевского. – Омск : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского (ОмГУ), 2021. – 126 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=688737>
4. Мкртычян, Г. А. Принятие управлеченческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — 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>
5. Починкин, А. В. Менеджмент в сфере физической культуры и спорта : учебное пособие / А. В. Починкин. — Москва : Спорт-Человек, 2017. — 384 с. — ISBN 978-5-906839-55-8. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/97501> . — Режим доступа: для авториз. пользователей.
6. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управлеченческих решений : учебник и практикум для вузов / А. А. Рубчинский. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 526 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03619-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560472>
7. Тебекин, А. В. Методы принятия управлеченческих решений : учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 493 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-5576-7. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/556405>
8. Теория и практика принятия управлеченческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2025. — 276 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16710-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/560497>
9. Филинов, Н. Б. Разработка и принятие управлеченческих 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/561280>
10. Черняк, В.З. Методы принятия управлеченческих решений : учебник / В.З. Черняк, И.В. Довдиенко. — Москва : Академия, 2013. — 235, [1] с. : ил.

6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», необходимый для освоения дисциплины (модуля):

- Электронная библиотека НГУ им. П.Ф. Лесгафта <http://megaprolib.net/MP0101/Web>
- ЭБС «Юрайт» <https://urait.ru/>
- ЭБС «Университетская библиотека ONLINE» <https://biblioclub.ru/>
- ЭБС «Лань» <https://e.lanbook.com/>
- ЭБС «Руконт» <https://lib.rucont.ru/>
- Национальная электронная библиотека (НЭБ) <https://rusneb.ru/>
- Российская Государственная Библиотека <https://www.rsl.ru/>
- Российская Национальная Библиотека <https://nlr.ru/>
- РИНЦ https://elibrary.ru/project_risc.asp
- Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <https://elibrary.ru/>

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебные аудитории для проведения учебных занятий оснащены оборудованием и техническими средствами обучения.

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

Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Автор-разработчик ст. преподаватель А.А. Паульс