

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

**«Российский государственный гуманитарный университет»  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)**

*ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА*

*ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ*

Кафедра управления

## **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.04.01 «Экономика»

*Направленность «Корпоративные финансы»,  
«Финансовые рынки и технологии»*

Квалификация (степень) - магистр

Форма обучения: *очно-заочная, заочная*

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2021

**РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**  
Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доцент Г. А. Шишкова

Ответственный редактор

д-р экон. наук, проф. Н. В. Овчинникова

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры управления  
№ 16 от 25.06.2021

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1.</b>	<b>Пояснительная записка</b>	<b>4</b>
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций	4
1.3.	Место дисциплины в структуре основной образовательной программы	5
<b>2.</b>	<b>Структура дисциплины</b>	<b>5</b>
<b>3.</b>	<b>Содержание дисциплины</b>	<b>7</b>
<b>4.</b>	<b>Образовательные технологии</b>	<b>9</b>
<b>5.</b>	<b>Оценка планируемых результатов обучения</b>	<b>11</b>
5.1.	Система оценивания	11
5.2.	Критерии выставления оценок	11
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	14
<b>6.</b>	<b>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	<b>17</b>
6.1.	Список источников и литературы	17
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	18
<b>7.</b>	<b>Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	<b>19</b>
<b>8.</b>	<b>Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов</b>	<b>20</b>
<b>9.</b>	<b>Методические материалы</b>	<b>22</b>
9.1.	Планы практических (семинарских) занятий.	22
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	25
 <b>Приложения</b>		
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	26
	Приложение 2. Лист изменений	29

## **1. Пояснительная записка**

### **1.1. Цель и задачи дисциплины**

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

### **1.2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций.**

В результате освоения дисциплины обучающийся должен демонстрировать *результаты образования*, представленные в таб.1

Таблица 1

Компетенция	Индикаторы компетенций	Результаты обучения
УК-1 - Способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий	УК-1.1 - Анализирует проблемные ситуации на основе системного подхода	Знать: - способы и методы разрешения проблемной ситуации на основе системного подхода. Уметь: - анализировать проблемную ситуацию. Владеть: - навыками оценки обстоятельств и условий, в которых возникает проблемная ситуация
	УК-1.2 - Выбирает стратегию действий на основе критического анализа	Знать: - сущность и принципы выработки стратегии действий, касающихся экономического развития фирмы, отрасли, хозяйства в целом . - Уметь: - высказывать и обосновывать свою

		<p>позицию по вопросам, касающимся социально-экономического развития отдельной фирмы, отрасли, а также экономической системы в целом</p> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками выбора варианта действий в зависимости от ситуации в целях экономического развития фирмы, отрасли, экономики в целом.</li> </ul>
УК-2- Способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла	УК-2.1 - Управляет процессом разработки проекта	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- сущность управления процессом разработки проекта.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять рамки экономического проекта (сроки, затраты, результат)</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками определения цели, структуры проекта, подбора исполнителей, расчета сметы и бюджета проекта.</li> </ul>
	УК-2.2 - Управляет реализацией проекта	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы управления реализацией проекта.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- определять, устанавливать, регулировать связи между элементами проекта.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками управления реализацией проекта.</li> </ul>
УК-3 - Способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели	УК-3.1 - Вырабатывает командную стратегию для достижения поставленной цели	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- исторический и мировой опыт становления и развития командной стратегии в целях разработки и реализации проекта.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике основы командной стратегии в целях разработки и реализации проекта.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками командной стратегии проектного управления.</li> </ul>
	УК-3.2 - Организует работу команды и руководит ей	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- принципы организации работы и руководства работой команды.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- организовать работу команды и руководить ей.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками организации и руководством работой команды.</li> </ul>

УК-6 - Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки	УК-6.1 - Проводит самооценку	Знать: - сущность, методики, элементы и критерии проведения самооценки - Уметь: - проводить всесторонний и систематический анализ деятельности организации и ее результатов по сравнению с выбранным эталоном. Владеть: - навыками составления плана совершенствования на основе самооценки
	УК-6.2 - Определяет и реализует приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования	Знать: - принципы установки первоочередности задач. - Уметь: - определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности Владеть: - навыками определять, реализовывать и совершенствовать приоритеты собственной деятельности на основе самооценки.
ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач	ОПК-5.3 Использует источники информации для решения профессиональных задач	Знать: источники информации по дисциплине Уметь: использовать источники информации по дисциплине Владеть: навыками поиска информации в источниках

## 1.2. Место дисциплины в структуре специализированной программы подготовки магистра

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» относится к обязательной части блока дисциплин учебного плана.

Для освоения дисциплины необходимы знания, умения и владения, сформированные в ходе изучения следующих дисциплин: «Микроэкономика (продвинутый курс)»

В результате освоения дисциплины формируются знания, умения и владения, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Управление в условиях неопределенности и риска».



## 2. Структура дисциплины

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины для очно-заочной формы обучения составляет 2 зачетные единицы, 76 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 16 часов, самостоятельная работа обучающихся – 60 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточ ная аттестация		
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	1-2	1	2		10	Опрос Дискуссия
2	Качество в разработке управленческих решений	1-2	1	2		10	Опрос Дискуссия
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	1-2	1	2		10	Опрос Дискуссия
4	Технология разработки разных видов управленческих решений	1-2	1	2		10	Опрос Дискуссия
5	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий	1-2	1	1		10	Тестирование
6	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений	1-2	1	1		10	Дискуссия
	Зачёт						Устно по вопросам
	Итого		6	10		60	



### Структура дисциплины для заочной формы обучения

Общая трудоемкость дисциплины для очно-заочной формы обучения составляет 2 зачетные единицы, 76 часа, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 8 часов, самостоятельная работа обучающихся – 68 часа.

№ п/п	Раздел дисциплины/темы	Семестр	Виды учебной работы (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам)
			контактная			Самостоятельная работа	
			Лекции	Семинары	Промежуточ ая аттестация		
1	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	1-2	1	1		12	Опрос Дискуссия
2	Качество в разработке управленческих решений	1-2	0,5	0,5		10	Опрос Дискуссия
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	1-2	0,5	0,5		12	Опрос Дискуссия
4	Технология разработки разных видов управленческих решений	1-2	1	1		10	Опрос Дискуссия
5	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий	1-2	0,5	0,5		12	Тестирование
6	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений	1-2	0,5	0,5		12	Дискуссия
	Зачёт						Устно по вопросам
	Итого		4	4		68	

### 3. Содержание дисциплины

#### Тема 1. Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений

Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных элементов ситуации. Виды представления ситуации. Формализация задачи принятия решений. Виды стратегий принятия решений. Уровни и принципы разработки и принятия решений. Технологические схемы процесса подготовки и принятия решений. Модель процесса

подготовки и принятия решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений. Анализ ситуации и основные составляющие данного этапа разработки управленческих решений (внешние и внутренние проблемы, постановка задачи принятия решений, оценка степени важности проблемы). Этапы разработки и выбора альтернативных вариантов решения. Реализация решения, контроль исполнения решения, обобщение опыта. Формы разработки и реализации управленческих решений. Информационное обеспечение управленческих решений. Организация процесса разработки и принятия решений. Организация работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений.

## **Тема 2. Качество в разработке управленческих решений**

Свойства качественных решений. Состав требований, обеспечивающих качественное управленческое решение: применение совокупности научных подходов, принципов менеджмента, методов оптимизации, использование качественной информации. Факторы, влияющие на результат и определяющие качество и эффективность управленческих решений. Функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений.

## **Тема 3. Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений**

Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблемы и формулировки критериев и ограничений: ситуационный анализ, моделирование, причинно-следственный анализ, логико-смысловое моделирование. Методы, применяемые на этапе разработки и оценки альтернатив. Неформальные (эвристические), коллективные, формальные (количественные) методы и их особенности. Активизирующие методы: методы психологической активизации, теоретико-игровой метод. Моделирование «таблицы решений»; «дерево» решений: особенности и область использования. Экспертные методы принятия управленческих решений: особенности, область использования и разновидности метода экспертных оценок. Обработка экспертных оценок. Методы прогнозирования в задачах принятия решений (ЗПР). Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции, неформальные методы, метод «Дельфы». Методы, применяемые на этапе выбора и реализации решений. Анализ альтернатив при разработке управленческих решений. Выявление управляемых факторов. Методы оценки альтернатив и выбор решения (индивидуальный и групповой метод решения). Аксиомы К. Эрроу. Многокритериальные решения. Понятие интегрального критерия и особенности выбора альтернатив многокритериальных решений. Определение относительной ценности

альтернативных вариантов решения. Матрицы решений, кривые безразличия. Сетевое моделирование (топологические методы) в разработке управленческих решений: преимущества и недостатки. Сетевые модели как инструмент управления внедрения разработок.

#### **Тема 4. Технология разработки разных видов управленческих решений**

Разработка организационных и стратегических решений. Разработка оперативных решений по планированию производства. Разработка корпоративных решений, решений в области маркетинга. Разработка управленческих решений на малых предприятиях. Использование Интернет-технологий в разработке решений.

#### **Тема 5. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий**

Особенности принятия управленческих решений в области промышленного производства, сфере оказания услуг, сфере науки и наукоемкого производства. Принятие решений в финансовой деятельности предприятия. Принятие решений в управлении маркетингом, персоналом, производственной деятельностью предприятия. Принятие решений в стратегическом управлении, инновационной деятельности, управлении информацией, качеством и интеллектуальными активами.

#### **Тема 6. Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений**

Особенности оценки эффективности управленческих решений. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений. Организация выполнения принятых решений. Методы контроля и механизм его осуществления. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений. Диагностика возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений. Сущность и виды ответственности. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.

#### **4. Образовательные технологии по дисциплине**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Виды учебной работы</b>	<b>Образовательные технологии</b>
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
1.	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	Лекция 1 Семинар 1 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Опрос Дискуссия Консультирование посредством электронной почты
2.	Качество в разработке управленческих решений	Семинар 2 Самостоятельная	Развернутая беседа. Опрос

		работа	Дискуссия Консультирование посредством электронной почты
3.	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	Лекция 2 Семинар 3 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Опрос Дискуссия Консультирование посредством электронной почты
4.	Технология разработки разных видов управленческих решений	Лекция 3 Семинар 4 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия. Консультирование посредством электронной почты
5.	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий	Семинар 5 Самостоятельная работа	Тестирование Консультирование посредством электронной почты
6.	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений	Лекция 4 Семинар 6 Самостоятельная работа	Лекция-визуализация Дискуссия Консультирование посредством электронной почты

## 5. Оценка планируемых результатов обучения

### 5.1. Система оценивания

В процессе изучения курса проводится рейтинговый контроль знаний студентов в соответствии с Положением РГГУ о его проведении. Он предполагает учет результатов самостоятельной работы по выполнению типовых и ситуационных заданий, а также степени участия студентов в обсуждении вопросов на семинарских занятиях.

Оценка знаний представляет собой совокупность различных показателей работы студента в течение всего процесса обучения. По курсу «Разработка и принятие управленческих решений» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме опроса на занятиях, тестирования, участия в дискуссии. Промежуточный контроль проводится в форме зачета.

Форма контроля (очная форма)	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в дискуссии по теоретическим вопросам на семинарских занятиях	По 3 балла	18 баллов
2. Выполнение тестовых заданий на семинарских занятиях	По 2 балла за вопрос	20 баллов
3. Опрос	21 балл	22 балл

Промежуточная аттестация (зачет)		40 баллов
Итого за семестр (дисциплину)		100 баллов

Оценка «зачтено» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 50 баллов в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации. Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу оценок и в шкалу оценок Европейской системы переноса и накопления кредитов (EuropeanCreditTransferSystem; далее – ECTS) в соответствии с таблицей:

100- балльная шкала	Традиционная шкала		Шкала ECTS
95-100	отлично	зачтено	A
83-94			B
68-82	хорошо		C
56-67	удовлетворительно		D
50-55			E
20-49	неудовлетворительн о	не зачтено	FX
0-19			F

#### Критерии выставления оценок

Баллы/шкала ECTS	Оценка по дисциплине	Критерии оценки результатов обучения по дисциплине
100-83/ A, B	«отлично»/ «зачтено (отлично)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он глубоко и прочно усвоил теоретический и практический материал, может продемонстрировать это на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. Обучающийся исчерпывающе и логически стройно излагает учебный материал, умеет увязывать теорию с практикой, справляется с решением задач профессиональной направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе

		<p>промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей.</p> <p>Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «хороший».</p>
67-50/ D, E	«удовлетворительно» /«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает определённые затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, владеет необходимыми для этого базовыми навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p> <p>Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне - «достаточный».</p>
49-0/ F, FX	«неудовлетворительно» / не зачтено	<p>Выставляется обучающемуся, если он не знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает грубые ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации.</p> <p>Обучающийся испытывает серьёзные затруднения в применении теоретических положений при решении практических задач профессиональной направленности стандартного уровня сложности, не владеет необходимыми для этого навыками и приёмами.</p> <p>Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине.</p> <p>Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации.</p>

		Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.
--	--	--

### **Критерии оценивания тестирования:**

Оценка за контроль ключевых компетенций производится по системе:

отлично - за правильное выполнение менее 50% заданий,

хорошо - за 50-70% правильно выполненных заданий,

удовлетворительно - за 70-85% правильно выполненных заданий,

неудовлетворительно - за правильное выполнение более 85% заданий.

## **5.3 Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

### ***Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости***

Типовое тестовое задание по курсу

«Разработка и принятие управленческих решений» (УК-1.1, УК-1.2)

#### **Укажите номер правильного ответа**

Моделью процесса подготовки и реализации управленческого решения можно назвать:

- 1) технологическую схему процесса подготовки и принятия решения
- 2) обмен информацией работников аппарата управления
- 3) правила поведения руководителя и исполнителей
- 4) совещание у руководителя

#### **Укажите номер правильного ответа**

В условиях стратегического управления должны приниматься:

- 1) уравновешенные решения
- 2) осторожные решения
- 3) решения, основанные на суждении
- 4) рациональные решения

#### **Укажите номера всех правильных ответов**

К функциям механизма принятия решений в системе управления организации относятся:

- 1) предвидение проблем
- 2) диагностика
- 3) мотивация исполнителей
- 4) контроль за реализацией решений

#### **Укажите номер правильного ответа**

Топологические методы являются разновидностью:

- 1) графических методов
- 2) активизирующих методов
- 3) методов риск-менеджмента
- 4) экспертных методов
- 5) неформальных методов

Типовое тестовое задание по курсу

«Разработка и принятие управленческих решений» (УК-3.1, УК-3.2)

**Укажите правильную последовательность**

Подготовка и принятие стандартного управленческого решения осуществляется в следующем порядке:

- выработка альтернатив
- определение желательных характеристик
- определение риска
- оценка риска
- постановка цели решения
- принятие решения
- сравнение альтернатив
- установление критериев решения

**Укажите номер правильного ответа**

Основным недостатком сетевых моделей является:

- 1). трудность представления
- 2). субъективность оценки
- 3). невозможность проведения оптимизации
- 4). неоднозначность критериев оптимизации
- 5). сложность расчетов

**Укажите номера всех правильных ответов**

Казуальное моделирование – это:

- 1) интуитивное
- 2) имитационное
- 3) причинно-следственное
- 4) простое
- 5) сложное

**Укажите номер правильного ответа**

Число приглашаемых специалистов в технологиях экспертного оценивания определяется:

- 1) максимумом достоверности
- 2) минимум затрат
- 3) максимумом достоверности при ограниченных затратах
- 4) минимум достоверности при минимуме затрат

**Укажите номер правильного ответа**

Определить иерархию причин и следствий, которая ведет до точки, в которой можно предпринять действие, устраняющее причину, означает что:

- 1) построена сетевая модель
- 2) построена причинно-следственная цепь
- 3) построена модель решения
- 4) построено «дерево решений»

***Оценочные средства (материалы) для промежуточной аттестации***

Типовые контрольные вопросы к зачету по курсу

«Разработка и принятие управленческих решений» (УК-2.1, УК-2.2; УК-6.1, УК-6.2)

1. Содержание и стадии процесса принятия УР: анализ ситуации и оценка степени важности, выявление ограничений. Сущность ограничивающих факторов.



2. Организация коллективной работы по разработке и реализации управленческих решений.
3. Характеристика основных элементов ситуации, виды представления ситуации, Формализация задачи управления и описания процесса принятия решения методом трех компонент.
4. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
5. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.
6. Сущность метода экспертных оценок. Условия формирования экспертных групп.
7. Сравнительная характеристика методов опроса экспертов. Факторы выбора метода опроса экспертов.
8. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
9. Особенности принятия решений в различных сферах деятельности (малый бизнес, маркетинг, сфера услуг и т.д.).
10. Формирование концепции риска в работах Р. Кантильона и Ф. Найта. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
11. Среда принятия решений. Условия определенности, неопределенности и риска. Области (зоны) риска, их характеристика и построение
12. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
13. Основные факторы повышения эффективности УР.
14. Методы оценки экономической эффективности управленческих решений: косвенный метод, метод оценки объемных показателей и удельных качественных показателей.
15. Оценка экономической эффективности коммерческих решений.
16. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.
17. Причины возможных конфликтов и разработка мер по их разрешению при реализации управленческих решений.
18. Сущность и виды ответственности ЛПР. Нравственная, социальная и экологическая ответственность руководителя за реализацию управленческого решения.

19. Стили принятия управленческих решений.
20. Управление изменениями при принятии и реализации управленческих решений.
21. Психология поведения руководителей в различных ситуациях принятия решений.

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

### **6.1. Список источников и литературы**

#### Источники

Конституция Российской Федерации с комментариями Конституционного Суда РФ. – 4-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 200 с. <http://www.consultant.ru/>

Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 496 с. <http://www.consultant.ru/>

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1). <http://www.consultant.ru/>

#### Литература

##### Основная литература

Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : Учебник и практикум / Е. П. Голубков. - 3-е изд. - Электрон. дан. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 183. - (Бакалавр. Академический курс). <https://znanium.com/>

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : Учебник и практикум / Е. П. Голубков. - 3-е изд. - Электрон. дан. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 249. - (Бакалавр. Академический курс). <https://znanium.com/>

Ломакин, А. Л. Управленческие решения: учебное пособие / А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошкин. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва : Форум, 2009. - 176 с.: ил.; . - (Профессиональное образование). ISBN 978-5-91134-345-3. <https://znanium.com/>

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений : Учебник и практикум / А. А. Рубчинский. - Электрон. дан. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 526. - (Бакалавр. Академический курс). - <https://znanium.com/>

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : Учебник и практикум / Л. А. Трофимова [и др.]. - Электрон. дан. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 335. - (Бакалавр. Академический курс). - <https://znanium.com/>

Уродовских, В. Н. Управление рисками предприятия : учеб. пособие / В.Н. Уродовских. — Москва : Вузовский учебник : ИНФРА-М, 2018. — 168 с. - ISBN 978-5-16-105281-5. <https://znanium.com/>

Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений : учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. - Москва : Дашков и К, 2016. - 324 с. - ISBN 978-5-394-01084-2.  
<https://znanium.com/>

#### Дополнительная учебная

Хейг, П. Управленческие концепции и бизнес-модели: полное руководство / Пол Хейг ; пер. с англ. - Москва : Альпина Паблишер, 2019. - 370 с. - ISBN 978-5-96142-492-8.  
<https://znanium.com/>

Принятие финансовых решений в условиях сравнительной неопределенности : монография / О. А. Баюк, А. В. Браилов, И. Е. Денежкина, С. А. Зададаев. - Москва : Инфра-М : Вуз. Учеб., 2013. - 142 с. <https://znanium.com/>

Бусов В.И. Теория и практика принятия управленческих решений : Учебник и практикум / В. И. Бусов [и др.]. - Электрон. дан. - Москва : Издательство Юрайт, 2019. - 279. - (Бакалавр и магистр. Академический курс). - <https://znanium.com/>

Балдин, К. В. Управленческие решения: Учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б., - 8-е изд. - Москва : Дашков и К, 2018. - 496 с.: ISBN 978-5-394-02269-2.  
<https://znanium.com/>

Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2017. — 384 с. + Доп. материалы <https://znanium.com/>

### **6.2 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимый для освоения дисциплины**

Дульзон А.А. Д81 Разработка управленческих решений: учебник / А.А. Дульзон. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 295 с. Режим доступа: <http://window.edu.ru/resource/771/74771/files/RURportal.pdf>

Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с. Режим доступа: <http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Pirogova.pdf>

#### **Перечень БД и ИСС**

№п /п	Наименование
1	Международные реферативные наукометрические БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г. Web of Science Scopus
2	Профессиональные полнотекстовые БД, доступные в рамках национальной подписки в 2020 г.

	Журналы Cambridge University Press ProQuest Dissertation & Theses Global SAGE Journals Журналы Taylor and Francis
3	Профессиональные полнотекстовые БД JSTOR Издания по общественным и гуманитарным наукам Электронная библиотека Grebennikov.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

## 7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Лекционный материал для студентов содержит статистические данные, а также сравнительные характеристики изменения динамики экономических показателей.

Для проведения аудиторных занятий по дисциплине необходима аудитория, оснащенная ПК и мультимедиа-проектором.

### Состав программного обеспечения (ПО)

№п /п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Adobe Master Collection CS4	Adobe	лицензионное
2	Microsoft Office 2010	Microsoft	лицензионное
3	Windows 7 Pro	Microsoft	лицензионное
6	SPSS Statistics 22	IBM	лицензионное
7	Microsoft Share Point 2010	Microsoft	лицензионное
8	SPSS Statistics 25	IBM	лицензионное
9	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
10	ОС «Альт Образование» 8	ООО «Базальт СПО	лицензионное
11	Microsoft Office 2013	Microsoft	лицензионное
12	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
13	Kaspersky Endpoint Security	Kaspersky	лицензионное
14	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
15	Visual Studio 2019	Microsoft	лицензионное
16	Adobe Creative Cloud	Adobe	лицензионное
17	Zoom	Zoom	лицензионное

## 8. Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

В ходе реализации дисциплины используются следующие дополнительные методы обучения, текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в зависимости от их индивидуальных особенностей:

- для слепых и слабовидящих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением, или могут быть заменены устным ответом;
  - обеспечивается индивидуальное равномерное освещение не менее 300 люкс;
  - для выполнения задания при необходимости предоставляется увеличивающее устройство; возможно также использование собственных увеличивающих устройств;
  - письменные задания оформляются увеличенным шрифтом;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.
- для глухих и слабослышащих:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, либо предоставляется звукоусиливающая аппаратура индивидуального пользования;
  - письменные задания выполняются на компьютере в письменной форме;
  - экзамен и зачёт проводятся в письменной форме на компьютере; возможно проведение в форме тестирования.
- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - лекции оформляются в виде электронного документа, доступного с помощью компьютера со специализированным программным обеспечением;
  - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением;
  - экзамен и зачёт проводятся в устной форме или выполняются в письменной форме на компьютере.

При необходимости предусматривается увеличение времени для подготовки ответа.

Процедура проведения промежуточной аттестации для обучающихся устанавливается с учётом их индивидуальных психофизических особенностей. Промежуточная аттестация может проводиться в несколько этапов.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения предусматривается

использование технических средств, необходимых в связи с индивидуальными особенностями обучающихся. Эти средства могут быть предоставлены университетом, или могут использоваться собственные технические средства.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Обеспечивается доступ к информационным и библиографическим ресурсам в сети Интернет для каждого обучающегося в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

- для слепых и слабовидящих:
  - в печатной форме увеличенным шрифтом;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.
- для глухих и слабослышащих:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа.
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - в печатной форме;
  - в форме электронного документа;
  - в форме аудиофайла.

Учебные аудитории для всех видов контактной и самостоятельной работы, научная библиотека и иные помещения для обучения оснащены специальным оборудованием и учебными местами с техническими средствами обучения:

- для слепых и слабовидящих:
  - устройством для сканирования и чтения с камерой SARA CE;
  - дисплеем Брайля PAC Mate 20;
  - принтером Брайля EmBrailleViewPlus;
- для глухих и слабослышащих:
  - автоматизированным рабочим местом для людей с нарушением слуха и слабослышащих;

- акустический усилитель и колонки;
- для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата:
  - передвижными, регулируемые эргономическими партами СИ-1;
  - компьютерной техникой со специальным программным обеспечением.

## **9. Методические материалы**

### **9.1 Планы практических (семинарских) занятий.**

#### **Семинарское занятие 1. Модели процесса принятия решений.**

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования моделей и методов в решении конкретных ситуаций.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Сравнительный анализ действующих классификаций управленческих решений, выявление связи с методами и моделями разработки УР.

2. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, логико-смысловое моделирование.

3. Модели и методы разработки и принятия управленческих решений.

*Контрольные вопросы:*

1. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.

2. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.

3. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

#### **Семинарское занятие 2. Личностный фактор в принятии решений**

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов разработки управленческих решений в решении разных видов ситуаций.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Предпочтения, притязания и когнитивные стили.

2. Личностный фактор в принятии решений.

3. Скрытые ловушки процесса принятия решений.

*Контрольные вопросы:*

1. Средства диагностики «рискованности» и «рациональности» в качестве личностных свойств.

2. Интеллектуальные стратегии принятия решений.

3. Проблема интерпретации и диагностики склонностей к риску и рациональности как личностных свойств

### **Семинарское занятие 3.**Принятие решений при многих критериях .

*Цель занятия:* включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса по многокритериальным решениям, оценить их умение интегрировать знания различных областей, аргументировать собственную точку зрения.

*Форма проведения* – дискуссия, практическая работа.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Теория многокритериальных решений и специфические вопросы, связанные с неопределенностью целей и несоизмеримостью критериев.

2. Методы решения многокритериальных задач.

*Контрольные вопросы:*

1. Оптимальность по Парето и проблема выбора принципа оптимальности.

2. Вопросы, связанные с неопределенностью целей и несоизмеримостью критериев.

3. Проблема учета приоритетов критериев, нормализация критериев, то есть приведение критериев к единому (безразмерному) масштабу измерения.

**Семинарское занятие 4.**Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений .

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования методов разработки управленческих решений в условиях риска.

*Форма проведения* – практическая работа

*Вопросы для обсуждения:*

1. Оценка степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности.

2. Анализ коллективных решений, связанных с риском.

3. Поведение ЛПР в условиях риска и неопределенности.

*Контрольные вопросы:*

1. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.

2. Система управления риском: определение, сущность и содержание.



3. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки.

#### **Семинарское занятие 5.** Графические методы и технологии в принятии решений

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования графических методов разработки управленческих решений.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.

2. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «дерева» решений, сетевых моделей, кривых безразличия.

*Контрольные вопросы:*

1. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.

2. Графические методы идентификации проблемы: рисунки, круговые диаграммы, графики.

#### **Семинарское занятие 6.** Групповые технологии принятия решений

*Цель занятия:* овладение навыками практического использования групповых технологий принятия решений в конкретных ситуациях.

*Форма проведения* – практическая работа, дискуссия.

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка и принятие УР с использованием экспертного метода.

2. Методы оценки альтернатив и выбора решения: индивидуальный и групповой метод решения.

*Контрольные вопросы:*

1. Проблема подведения итогов при голосовании

2. Мозговой штурм, метод Дельфи, метод модерации.

### **9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ**

## АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью блока дисциплин учебного плана. Дисциплина реализуется на Экономическом факультете ИЭУП РГГУ, кафедрой управления.

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объём компетенций, требуемых для анализа, совершенствования и разработки процедур и процессов принятия управленческих решений в условиях рыночной экономики.

Задачи:

- ознакомить с проблематикой процесса разработки и принятия решений в современных организациях;
- ознакомить с инструментальным и методологическим характером разработки управленческих решений, индивидуальными и групповыми технологиями принятия управленческих решений;
- сформировать навыки подготовки эффективных и качественных решений;
- ознакомить с особенностями процесса разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- сформировать навыки профессионального анализа видов ответственности руководителя за реализацию управленческого решения.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций.

***УК-1 - способен осуществлять критический анализ проблемных ситуаций на основе системного подхода, вырабатывать стратегию действий.***

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- способы и методы разрешения проблемной ситуации на основе системного подхода,
- сущность и принципы выработки стратегии действий, касающихся экономического развития фирмы, отрасли, хозяйства в целом.

Уметь:

- анализировать проблемную ситуацию,
- высказывать и обосновывать свою позицию по вопросам, касающимся социально-экономического развития отдельной фирмы, отрасли, а также экономической системы в целом.

Владеть:

- навыками оценки обстоятельств и условий, в которых возникает проблемная ситуация,

- навыками выбора варианта действий в зависимости от ситуации в целях экономического развития фирмы, отрасли, экономики в целом.

***УК-2- способен управлять проектом на всех этапах его жизненного цикла.***

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- сущность управления процессом разработки проекта,

- принципы управления реализацией проекта.

Уметь:

- определять рамки экономического проекта (сроки, затраты, результат),

- определять, устанавливать, регулировать связи между элементами проекта.

Владеть:

- навыками определения цели, структуры проекта, подбора исполнителей, расчета сметы и бюджета проекта,

- навыками управления реализацией проекта.

***УК-3 - способен организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели.***

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- исторический и мировой опыт становления и развития командной стратегии в целях разработки и реализации проекта,

- принципы организации работы и руководства работой команды.

Уметь:

применять на практике основы командной стратегии в целях разработки и реализации проекта,

- организовать работу команды и руководить ей.

Владеть

- навыками командной стратегии проектного управления,

- навыками организации и руководством работой команды.

***УК-6 - способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы ее совершенствования на основе самооценки.***

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- сущность, методики, элементы и критерии проведения самооценки,

- принципы установки первоочередности задач.

Уметь:

- проводить всесторонний и систематический анализ деятельности организации и ее результатов по сравнению с выбранным эталоном,

- определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности.

Владеть:

- навыками составления плана совершенствования на основе самооценки,

- навыками определять, реализовывать и совершенствовать приоритеты собственной деятельности на основе самооценки.

***ОПК-5 Способен использовать современные информационные технологии и программные средства при решении профессиональных задач***

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать: источники информации по дисциплине

Уметь: использовать источники информации по дисциплине

Владеть: навыками поиск информации в источниках

Рабочей программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме тестирования, промежуточный контроль в форме зачета.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 2 зачетных единицы.

**ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ**

№	Текст актуализации или прилагаемый к РПД документ, содержащий изменения	Дата	№ протокола
1.			