

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования

РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
(ФГБОУ ВО «РГГУ»)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ, ЭКОНОМИКИ И ПРАВА

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рабочая программа дисциплины

Направление подготовки – 38.04.02 «Менеджмент»

Направленность / Профиль – Корпоративное управление

Форма обучения – заочная

Москва 2019

## 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

№ 11 от 20.06.2019

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>1.</b>	<b>Пояснительная записка</b>	<b>4</b>
1.1.	Цель и задачи дисциплины	4
1.2.	Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине	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>9</b>
<b>4.</b>	<b>Образовательные технологии</b>	<b>12</b>
<b>5.</b>	<b>Оценка планируемых результатов обучения</b>	<b>13</b>
5.1.	Система оценивания	13
5.2.	Критерии выставления оценок	14
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	15
<b>6.</b>	<b>Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины</b>	<b>37</b>
6.1.	Список источников и литературы	37
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	38
<b>7.</b>	<b>Материально-техническое обеспечение дисциплины</b>	<b>38</b>
<b>8.</b>	<b>Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	<b>39</b>
<b>9.</b>	<b>Методические материалы</b>	<b>39</b>
9.1.	Планы практических (семинарских) занятий.	39
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	47
9.3.	Иные материалы	47
	<b>Приложения</b>	<b>48</b>
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	48
	Приложение 2. Лист изменений	50

## 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. Формируемые компетенции, соотнесенные с планируемыми результатами обучения по дисциплине

<b>Коды компетенции</b>	<b>Содержание компетенции</b>	<b>Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине</b>
(ОПК-3)	Способность принимать организационно-управленческие решения.	<i>Знать:</i> основные модели и методы, используемые в процессе разработки управленческих решений. <i>Уметь:</i> применять на практике основы теории разработки управленческих решений; определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки решений. <i>Владеть:</i> технологией обобщения и анализа информации, постановкой цели и выбором альтернативных путей её достижения
(ПК-7)	Способность разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев социально-экономической эффективности	<i>Знать:</i> основные модели и методы, используемые в процессе разработки управленческих решений. <i>Уметь:</i> применять на практике основы теории разработки управленческих решений; определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки решений. <i>Владеть:</i> технологией обобщения и анализа информации, постановкой цели и выбором альтернативных путей в управлении организациями.

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

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла основных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность «Корпоративное управление».

В учебном плане магистерской программы курс располагается в его начальной части с учетом того, что, с одной стороны, у обучающихся уже есть основанные на их практическом опыте представления о проблематике процесса разработки и принятия решений в организациях, а с другой – изученные в курсе методы и технологии могут быть использованы при освоении других дисциплин магистерской программы.

## 2. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины для заочной формы обучения составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часов, промежуточная аттестация – 9 часов, самостоятельная работа обучающихся – 87 часов.

№ 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	1		10	Обсуждение теоретических вопросов.
2	Качество в разработке управленческих решений			1		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений		1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов.
4	Технология разработки разных видов управленческих решений		1	1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий

5	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий		1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
6	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений			1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
7	Промежуточная аттестация				9	7	Экзамен
7	ИТОГО		4	8	9	87	

### 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.

### **Образовательные технологии по дисциплине**

<i><b>№ п/п</b></i>	<i><b>Наименование раздела</b></i>	<i><b>Виды учебной работы</b></i>	<i><b>Образовательные технологии</b></i>
<i><b>1</b></i>	<i><b>2</b></i>	<i><b>3</b></i>	<i><b>5</b></i>
1.	Организационные аспекты процесса разработки и принятия решений	Лекция 1 Семинар 1	Лекция-визуализация Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций.
2.	Качество в разработке управленческих решений	Семинар 2	Развернутая беседа. Разбор конкретных ситуаций
3.	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений	Лекция 2 Семинар 3	Лекция-визуализация Разбор конкретных ситуаций
4.	Технология разработки разных видов управленческих решений	Лекция 3 Семинар 4	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия.
5.	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий	Семинар 5	Разбор конкретных ситуаций
6.	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений	Лекция 4 Семинар 6	Лекция-визуализация Семинар-дискуссия

## **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 «Технологии разработки управленческих решений» предусматривается текущий контроль успеваемости в форме

опроса на занятиях, тестирования, выполнение практических заданий. Промежуточный контроль проводится в форме экзамена.

Форма контроля (очная форма)	Максимальное количество баллов	
	За одну работу	Всего
1. Участие в обсуждении теоретических вопросов на семинарских занятиях	3 балла	9 баллов
2. Выполнение практических заданий на семинарских занятиях, разбор ситуаций по кейсам	3 балла	30 баллов
3. Итоговая контрольная работа	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (экзамен)		40 баллов
5. 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 (European Credit Transfer System; 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

## 5.2. 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

		<p>направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения.</p> <p>Свободно 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 - «высокий».</p>
82-68/ С	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	<p>Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и по существу излагает его на занятиях и в ходе 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.
--	--	--

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

Типовое тестовое задание по курсу  
«Разработка и принятие управленческих решений»

#### **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

#### **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»

Типовые контрольные вопросы к зачету по курсу  
«Разработка и принятие управленческих решений»

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.

Гражданский кодекс Российской Федерации. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 496 с.

Трудовой кодекс РФ (ТК РФ) от 30.12.2001 N 197-ФЗ /Собрание законодательства РФ, 07.01.2002, N 1 (ч. 1).

### **Литература**

Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 183 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 526 с.

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 168 с. [ЭБС, znanium.com]

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. – 324 с.

### **Дополнительная учебная**

Бусов В.И. Управленческие решения. Учебник для академического бакалавриата. / В.И. Бусов. - М.: Издательство Юрайт, 2017. — 254 с.

Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров. Учебник. – М.: Издательство ЛКИ, 2017. – 688 с.

Управленческие решения. Учебник / Под ред. Ю.В. Меркурьевой. – М.: Проспект, 2017. – 384 с.

## **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.

<http://portal.tpu.ru/SHARED/v/VIZEPRES/elect/Tab/RURportal.pdf>

Пирогова Е. В. Управленческие решения: учебное пособие / Е. В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

<http://venec.ulstu.ru/lib/disk/2010/Pirogova.pdf>

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

Для обеспечения дисциплины «Технологии разработки управленческих решений» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГТУ.

При реализации программы дисциплины «Технологии разработки управленческих решений» используются следующие образовательные технологии – аудиторные занятия (26 часов) проводятся в виде лекций с использованием ПК и компьютерного проектора. В большей части курса используется проблемный метод изложения лекционного материала, сделан акцент на контекстное обучение студентов.

Практические занятия (28 часов) проводятся в форме разбора конкретных ситуаций с использованием технологии «Обучение в сотрудничестве» и дискуссий.

Самостоятельная работа студентов проводится для подготовки к выполнению практических работ, текущему и промежуточному контролю (индивидуальная работа студента в компьютерном классе или библиотеке).

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

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса лицам с ограниченными возможностями здоровья, в том числе для дистанционного обучения. Для этого от студента требуется представить заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК) и личное заявление (заявление законного представителя).

В заключении ПМПК должно быть прописано:

- рекомендуемая учебная нагрузка на обучающегося (количество дней в неделю, часов в день);
- оборудование технических условий (при необходимости);
- сопровождение и (или) присутствие родителей (законных представителей) во время учебного процесса (при необходимости);
- организация психолого-педагогического сопровождение обучающегося с указанием специалистов и допустимой нагрузки (количества часов в неделю).

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся при необходимости, могут быть созданы фонды оценочных средств, адаптированные для лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных в основной образовательной программе результатов обучения и уровень сформированности всех компетенций, заявленных в образовательной программе.

Форма проведения текущей и итоговой аттестации для лиц с ограниченными возможностями здоровья устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно (на бумаге, на компьютере), в форме тестирования и т.п.).

При необходимости студенту предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на зачете или экзамене.

## **1. Методические материалы**

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

#### **Семинарское занятие 1. Модели процесса принятия решений (2 часа).**

*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.

*Список литературы:*

*Основная:*

Голубков Е.П. Методы принятия управленческих решений в 2-х ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 183 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

*Дополнительная:*

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 526 с.

Мадера А.Г. Моделирование и принятие решений в менеджменте. Руководство для будущих топ-менеджеров. Учебник. – М.: Издательство ЛКИ, 2017. – 688 с.

### **Семинарское занятие 2. Личностный фактор в принятии решений (2 часа)**

*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

*Список литературы:*

*Основная:*

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. – 324 с.

**Семинарское занятие 3.** Принятие решений при многих критериях (2 часа).

*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.

*Список литературы:*

*Основная:*

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. – 324 с.

**Семинарское занятие 4.** Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений (2 часа).

*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.

*Список литературы:*

*Основная:*

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 526 с.

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

Уродовских В.Н. Управление рисками предприятия: Учеб. пособие / В.Н. Уродовских. – М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2017. – 168 с. [ЭБС, znanium.com]

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. – 324 с.

**Семинарское занятие 5.** Графические методы и технологии в принятии решений (2 часа)

*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.

*Список литературы:*

*Основная:*

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – М.: ИД «Дашков и Ко», 2010. – 324 с.

#### **Семинарское занятие 6.** Групповые технологии принятия решений (2 часа)

*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.

*Список литературы:*

*Основная:*

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 249 с. — (Серия: Бакалавр. Академический курс).

Ломакин А.Л. Управленческие решения: Учеб. пособие./ А.Л. Ломакин, В.П. Буров, В.А. Морошин. - 2-е изд. – М.: ФОРУМ, 2014. – 186 с. [ЭБС, znanium.com]

Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений. Учебник и практикум. / А.А. Рубчинский. – М.: Издательство Юрайт, 2017. – 526 с.

Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений. Учебник и практикум.  
/ Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 335 с.

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

*Не предусмотрено планом*

## **9.3. Иные материалы**

*Не предусмотрены*

## АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла основных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.01 «Экономика», профили: «Экономика фирмы и отраслевых рынков», «Корпоративные финансы», «Внешекономическая деятельность», «Современный банкинг». Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой управления Института управления, экономики и права.

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:

*общепрофессиональных компетенций (ОПК),*

- способностью проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы (ОПК-3);

*профессиональными компетенциями (ПК),*

- способностью обобщать и критически оценивать результаты исследований актуальных проблем управления, полученные отечественными и зарубежными исследователями (ПК-7).

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

***Знать:***

- организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений, способы и приемы повышения эффективности и обеспечения качества управленческих решений (ОПК-3, ПК-7);

- основные модели и методы, используемые в процессе разработки управленческих решений (ПК-7);

- особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий (ОПК-3, ПК-7).

***Уметь:***

- отслеживать тенденции и прогнозировать изменения управленческих и хозяйственных ситуаций с целью оптимизации принимаемых управленческих решений (ПК-7);

- определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки решений (ПК-7).

***Владеть:***

- технологией обобщения и анализа информации, постановкой цели и выбором альтернативных путей её достижения (ОПК-3, ПК-7);

- инструментарий разработки и принятия управленческих решений (ПК-7).

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

Общая трудоемкость дисциплины для заочной формы обучения составляет 3 зачетные единицы, 108 часов, в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем – 12 часов, экзамен – 9 часов, самостоятельная работа обучающихся – 87 часов.

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры  
управления  
№ 12 от 15.06.2020

УТВЕРЖДАЮ

Руководитель ОП ВО

\_\_\_\_\_  
(название)

\_\_\_\_\_  
(подпись, Ф.И.О.)

### ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочей программе дисциплины  
по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент  
на 2020/2021 учебный год

#### Структура дисциплины (к п. 2 РПД на 2020)

Структура дисциплины (модуля) для заочной формы обучения

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 114 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 12 ч., самостоятельная работа обучающихся – 87 ч., промежуточная аттестация – 9 ч.

№ 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	1		10	Обсуждение теоретических вопросов.
2	Качество в разработке управленческих решений			1		10	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
3	Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений		1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов.
4	Технология разработки разных видов управленческих решений		1	1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий

5	Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики и сферах деятельности предприятий		1	2		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
6	Оценка эффективности и контроль исполнения управленческих решений			1		15	Обсуждение теоретических вопросов. Проверка результатов выполнения практических заданий
7	Промежуточная аттестация				9	13	Экзамен
7	ИТОГО		4	8	9	93	

### Образовательные технологии (к п.4 на 2020 г.)

В период временного приостановления посещения обучающимися помещений и территории РГГУ. для организации учебного процесса с применением электронного обучения и дистанционных образовательных технологий могут быть использованы следующие образовательные технологии:

- видео-лекции;
- онлайн-лекции в режиме реального времени;
- электронные учебники, учебные пособия, научные издания в электронном виде и доступ к иным электронным образовательным ресурсам;
- системы для электронного тестирования;
- консультации с использованием телекоммуникационных средств.

### Перечень БД и ИСС (к п. 6.2 на 2020 г.)

№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 Grebennikon.ru
4	Компьютерные справочные правовые системы Консультант Плюс, Гарант

**Состав программного обеспечения (ПО) (к п. 7 на 2020 г.)**

№ 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
4	AutoCAD 2010 Student	Autodesk	свободно распространяемое
5	Archicad 21 Rus Student	Graphisoft	свободно распространяемое
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