

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

модуля(курса)

«Разработка и принятие управленческих решений»

### 1. АННОТАЦИЯ

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является базовой дисциплиной программы и включает учебный материал, способствующий формированию у слушателей теоретических знаний и практических навыков, исходя из запросов внешних и внутренних пользователей в современных условиях хозяйствования.

Цель. Подготовка профессиональных управляющих на основе углубления полученных ранее и приобретения на продвинутом уровне новых знаний об организациях, действующих в современной деловой среде; выработки компетенций по их применению в различных, в том числе, не типичных, деловых ситуациях; формирования способности к управлению в условиях перманентных изменений и неопределенности.

### 2. СОДЕРЖАНИЕ

Учебная программа курса

№ п/п	Наименование модуля, разделов и тем	Содержание обучения (по темам в дидактических единицах), наименование и тематика лабораторных работ, практических занятий (семинаров), самостоятельной работы с указанием кол-ва часов, используемых образовательных технологий и рекомендуемой литературы
1.	2.	3.
1.	Тема 1. Процесс разработки и принятия управленческих решений.	Место дисциплины в подготовке менеджеров, его цели и структура. Подходы обеспечения конкурентоспособности управленческих решений: системный, инновационный, маркетингов, функциональный, процессный, ситуационный, нормативный, поведенческий, деловой и др. (0,25 часа)
2.	Тема 2. Классификация управленческих решений.	Классификация управленческих решений. параметры и условия обеспечения качества и эффективности решений. Учет факторов риска и неопределенности при принятии решений. (0,5 часа)
3.	Тема 3. Методы анализа управленческих решений	Сущность и методы анализа, область применения в управлении. Анализ финансового состояния фирмы. (0,25 часа)
4.	Тема 4. Методы прогнозирования управленческих решений.	Принципы и классификация методов прогнозирования. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования. (0,25 часа)
5.	Тема 5. Моделирование в теории принятия решений	Модели процесса принятия решений в организациях. Основы моделирования. Классификация моделей процесса принятия решений (0,25 часа)

6.	Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	Характеристика и особенности применения в практике менеджмента коллективных методов обоснования и принятия решений. Метод комиссий. Круговой метод. Кольцевая система. Метод поименного выдвижения предложений. Морфологический анализ. Метод суда. Метод «утопических игр». Метод номинальной группировки техники». Диалектический метод принятия решения. (0,5 часа)
7.	Практические занятия (семинары)	Вопросы для изучения на семинарских занятиях По теме №1: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческого решения.</li> <li>2. Подходы к процессу принятия решений</li> </ol> (2,5 часа) По теме №2: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Условия и факторы, влияющие на процесс принятия решения Фактор времени. Фактор качества объекта.</li> <li>2. Фактор масштаба производства продукции (работ, услуг).</li> <li>3. Фактор инфляции.</li> </ol> (3,5 часа) По теме №3: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод цепных подстановок.</li> <li>2. Факторный анализ с применением информационных технологий.</li> <li>3. Балансовые методы.</li> <li>4. Функционально-стоимостной анализ.</li> <li>5. Сущность SWOT-анализа.</li> <li>6. «Точка безубыточности».</li> </ol> (4 часа) По теме №4: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Методы экстраполяции.</li> <li>2. Параметрические методы.</li> <li>3. Экспертные методы.</li> <li>4. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.</li> </ol> (4 часа) По теме №5: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и решения по выбору, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные.</li> </ol> (3,5 часа) По теме №6: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Метод комиссий.</li> <li>2. Круговой метод. кольцевая система.</li> <li>3. Метод поименного выдвижения предложений.</li> <li>4. Морфологический анализ.</li> <li>5. Метод суда.</li> <li>6. Метод «утопических игр».</li> <li>7. Метод номинальной группировки техники».</li> <li>8. Диалектический метод принятия решения.</li> </ol> (4,5 часа)

8.	Самостоятельная работа	<p>Вопросы для самостоятельной подготовки</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Моделирование при разработке управленческих решений.</li> <li>2. Виды контроля реализации управленческих решений.</li> <li>3. Функции предварительного контроля реализации управленческих решений.</li> <li>4. Стадии контроля реализации управленческих решений.</li> <li>5. Эффективный контроль реализации управленческих решений: основные характеристики.</li> <li>6. Психологические аспекты контроля реализации управленческих решений.</li> <li>7. Понятие стратегического решения.</li> <li>8. Уровни принятия стратегических решений.</li> <li>9. SWOT-анализ как метод разработки и принятия стратегических решений.</li> <li>10. Понятие группового решения.</li> <li>11. Метод модерации при принятии группового решения.</li> <li>12. Значение системного подхода при разработке управленческого</li> <li>13. решения.</li> </ol> <p>(20 часов)</p>
----	------------------------	---

### 3. ОЦЕНКА КАЧЕСТВА ОСВОЕНИЯ ПРОГРАММЫ

*(формы аттестации, оценочные и методические материалы)*

Промежуточная аттестация представляет собой зачет, который проводится по билетам, включающим в себя по 2 теоретических вопроса. Для сдачи зачета слушатель должен подготовить ответы на следующие вопросы курса:

1. Возникновение науки об управленческих решениях.
2. Понятие и сущность управленческого решения.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Классификация управленческих решений
5. Типология управленческих решений
6. Природа процесса принятия решения
7. Условия и факторы качества управленческих решений
8. Параметры и условия обеспечения качества и эффективности управленческих решений
9. Решения, типичные для функций управления.
10. Понятие и сущность незапрограммированного решения.
11. Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений
12. Личностные оценки руководителя
13. Среда принятия решения
14. Информационные ограничения
15. Поведенческие ограничения
16. Негативные последствия.
17. Модели процесса разработки управленческих решений
18. Организация и алгоритм процесса разработки управленческого решения.
19. Понятие целеполагания и цели
20. Типология целей субъектов экономической деятельности
21. Требования к целям управления
22. Подходы к формированию критериев.
23. Многовариантность управленческих решений.
24. Обеспечение сопоставимости вариантов.
25. Методы оптимизации управленческих решений
26. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

27. Условия неопределенности и риска
28. Допустимый, критический и катастрофический риски.
29. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
30. Общие положения управления риском
31. Классификация рисков
32. Рекомендуемые методы компенсации риска
33. Понятие эффективности и ее основные показатели
34. Эффективность решений
35. Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения
36. Методы оценки эффективности
37. Методики оценки эффективности управления предприятием
38. Понятие и содержание контроля
39. Виды контроля
40. Система контроля исполнения принятых решений

#### Формы и методы контроля и оценки результатов освоения модуля

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
1	Промежуточный контроль. 1.Разработка и принятие управленческих решений	Владеет терминологией и теорией Разработки и принятия управленческих решений	Зачет/Устный опрос

#### Критерии оценки

№ п/п	Наименование процедуры	Основные показатели оценки	Формы и методы контроля и оценки
	Промежуточный контроль. Разработка и принятие управленческих решений	Зачтено. Хороший уровень подготовки, Слушатель дает полный ответ на все теоретические вопросы билета, могут допускаться неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы. Слушатель посещал практические занятия.	Зачет/устный опрос
		Не зачтено. Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Слушатель дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы билета, так и на наводящие и дополнительные вопросы экзаменатора. Слушатель пропустил большую часть практических занятий.	

## 4. УСЛОВИЯ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОГРАММЫ МОДУЛЯ

### 4.1 Учебно-методическое и информационное обеспечение программы:

Для эффективного освоения компетенций, формируемых учебной дисциплиной важно использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий.

Изучение учебной дисциплины предполагает наличие аудиторной и самостоятельной видов работ слушателей. В ходе практических занятий рассматриваются бизнес-кейсы, практические

задачи, наиболее сложные ситуации из практики с целью наиболее полного овладения умениями и навыками.

Лекции по учебной дисциплине призваны формировать знания, предусмотренные учебной программой, и включают теоретическую базу ведения разработки и принятия управленческих решений, на базе которой строятся прикладные аспекты.

Освоение дисциплины предполагает значительный объем самостоятельной внеаудиторной работы, которую слушатели должны выполнять как индивидуально, так и в малых группах. Наряду с проработкой основной литературы (глав базового учебника) предусмотрено самостоятельное чтение дополнительной литературы (статей и других научных публикаций), а также проведение анализа кейсов, которые обсуждаются в ходе дискуссий на практических занятиях.

Практические занятия в малых группах и самостоятельная внеаудиторная работа направлены на выработку навыков экономического анализа деятельности предприятий и формирования профессиональных компетенций, установленных в соответствии с целями и задачами дисциплинами.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, электронных библиотек, методических разработок, специальной и научной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа слушателей включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде творческих заданий
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к зачету по курсу «Разработка и принятие управленческих решений».

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

4.2. Содержание комплекта учебно-методических материалов.

конспект лекций по Разработке и принятию управленческих решений

[https://thelib.ru/books/denis\\_yurevich\\_lapygin/upravlencheskie\\_resheniya.html](https://thelib.ru/books/denis_yurevich_lapygin/upravlencheskie_resheniya.html)

[https://thelib.ru/books/ichak\\_adizes/kak\\_preodolet\\_krizisy\\_menedzhmenta\\_dagnostika\\_i\\_reshenie\\_upravlencheskih\\_problem.html](https://thelib.ru/books/ichak_adizes/kak_preodolet_krizisy_menedzhmenta_dagnostika_i_reshenie_upravlencheskih_problem.html)

4.3. Используемые образовательные технологии. Применяются методы проблемного и интерактивного обучения.

4.4. Литература.

а) основная литература:

Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512226>

Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511109>

Карданская, Н. Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017 — 439 с. — 978-5-238-

01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

Попов С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс / Попов С. А. - 2-е изд.; пер. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 481 с. - ISBN 978-5-534-09665-1 : 1439.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/489044>.

Фролов Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов: учебное пособие / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев; под редакцией Ю. В. Фролова. - 2-е изд.; испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 154 с. - ISBN 978-5-534-09015-4: 559.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/491863>.

Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. – Электрон. Текстовые данные.–М.: Дашков И К, 2015.– 495 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/52305.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Бережная О.В., Бережная Е.В.– Электрон. текстовые данные.–Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015.– 171 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62960.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Дорф Р. Современные системы управления / Р.Дорф, Р.бишоп. Пер. с англ. Б.И.Копылова. – М.: Лаборатория Базовых Знаний, 2013, – 832 с. 3

Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: практикум/ Литвак Б.Г.– Электрон. текстовые данные.– М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.– 448 с. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17053.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Литвак Б.Г. Управленческие решения [Электронный ресурс]: учебник/Литвак Б.Г.– Электрон. текстовые данные.– М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012.– 512 с. –режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/17052.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Макрусов В.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Макрусов В.В., Волков В.Ф., Дмитриева О.А.– Электрон. текстовые данные.– М.: Российская таможенная академия, 2013.– 212 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/69464.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Мелихов Ю.Е. Управление персоналом. Портфель надежных технологий (2-е издание) [Электронный ресурс] : учебно-практическое пособие / Ю.Е. Мелихов, П.А. Малуев. – Электрон. текстовые данные. – М. : Дашков и К, Ай Пи Эр Медиа, 2017 – 193 с. – 978-5-394-01758-2. – Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/57162.html>

Методология и методы разработки управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ – Электрон. текстовые данные.– Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2016.–92 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/66056.html>.– ЭБС «IPRbooks»

#### б) дополнительная литература

Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 335 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01584-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/510561>

Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Глебова О.В.– Электрон. текстовые данные.– Саратов: Вузовское образование, 2017.–274 <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>.– ЭБС «IPRbooks»

Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития / Малюк В. И. - Москва: Юрайт, 2022. - 361 с. - ISBN 978-5-534-03338-0: 1119.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/489578>.

Мардас А. Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. - 2-е изд.; испр. и доп. - Москва: Юрайт, 2022. - 176 с. - ISBN 978-5-534-06388-2: 779.00. - URL: <https://urait.ru/bcode/490982>.

Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум/ Дроздова И.В., Харитонович А.В.– Электрон. текстовые данные.– СПб.: Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017.–92с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74347.html>.–«IPRbooks»

Теория и практика современного менеджмента [Электронный ресурс] : научное издание / В.Д. Андреев [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – Саратов: Вузовское образование, 2017 – 265 с. – <http://www.iprbookshop.ru/58323.html>

Юкаева В.С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.– Электрон. текстовые данные.– М.: Дашков и К, 2016.– 324 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/60493.html>.– ЭБС «IPRbooks»

#### 4.5. Материально-технические условия реализации программы:

*Приводятся сведения об условиях проведения лекций, лабораторных и практических занятий, а также об используемом оборудовании и информационных технологиях.*

#### Материально-техническая база

№ п.п.	Наименование модуля (тем, разделов)	Материально-технические условия для реализации программ (наличие лабораторий, производственных участков и т.п. по профилю программы профессиональной переподготовки)
1.	Тема 2. Классификация управленческих решений.	<p>Реализация дисциплины предполагает наличие:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- аудиторий для лекционных и практических занятий с необходимым мультимедийным оборудованием;</li> <li>- операционная система Microsoft Windows, пакет прикладных программ Microsoft Office и свободно распространяемого программного обеспечения.</li> </ul> <p>В ходе проведения занятий рекомендуется использовать компьютерные иллюстрации для поддержки различных видов занятий, подготовленные с использованием Microsoft Office или других средств визуализации материала.</p>
2.	Тема 6. Коллективные методы обоснования и принятия управленческих решений.	
3.	Практические занятия (семинары)	