

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Разработка управленческих решений

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.04 - Государственное и муниципальное управление

Направленность образовательной программы

Региональное и муниципальное управление

Форма обучения

очная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.О.15 Разработка управленческих решений относится к обязательной части образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ОПК-2: Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;	ОПК-2.1: Умеет применять технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений ОПК-2.2: Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ ОПК-2.3: Выявляет отклонения и несоответствия в процессе реализации управленческих решений	ОПК-2.1: Знать: технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений Уметь: Осуществлять выбор необходимой в анализируемой ситуации технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений Владеть: навыками по практической реализации технологий подготовки и принятия управленческих решений ОПК-2.2: Знать: экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ Уметь: анализировать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ Владеть: Методами оценки экономических, социальных, политических последствий реализации государственных (муниципальных) проектов и	Тест Практическое задание Дискуссия	Зачёт: Задания Тест

		<p>программ</p> <p>ОПК-2.3:</p> <p>Знать: особенности осуществления контроля в процессе реализации управленческого решения</p> <p>Уметь: Осуществлять контрольные мероприятия в процессе реализации управленческого решения</p> <p>Владеть: Методами контроля в процессе реализации управленческого решения</p>		
<p>ПК-14: умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p>	<p>ПК-14.1: Определяет необходимые показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p> <p>ПК-14.2: Проводит оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p>	<p>ПК-14.1:</p> <p>Знать: показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p> <p>Уметь: выявлять показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p> <p>Владеть: Методами анализа показателей оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов</p> <p>ПК-14.2:</p> <p>Знать: особенности процесса оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений</p> <p>Уметь: осуществлять оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений</p> <p>Владеть: Методами оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений</p>	<p>Практическое задание</p> <p>Дискуссия</p>	<p>Зачёт:</p> <p>Задания</p> <p>Тест</p>

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная
Общая трудоемкость, з.е.	3
Часов по учебному плану	108
в том числе	
аудиторные занятия (контактная работа):	
- занятия лекционного типа	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16
- КСР	1
самостоятельная работа	75
Промежуточная аттестация	0 Зачёт

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)	в том числе			
		Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них			Самостоятельная работа обучающегося, часы
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/ лабора- торные работы), часы	Всего	
	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0	0 ф 0
Тема 1. Сущность и содержание управленческого решения	9	2	2	4	5
Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений	7	2		2	5
Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений	9	2	2	4	5
Тема 4. Методы оптимизации управленческих решений	14	2	2	4	10
Тема 5. Моделирование как метод принятия решений	12		2	2	10
Тема 6. Методы прогнозирования и их роль в процессе разработки управленческих решений	7	2		2	5
Тема 7. Экспертные оценки в процессе принятия решений	7		2	2	5
Тема 8. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	7	2		2	5
Тема 9. Разработка управленческих решений в организациях	7		2	2	5
Тема 10. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления	7	2		2	5
Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе разработки управленческого решения	7		2	2	5
Тема 12. Целеполагание при выборе управленческого решения	7	2		2	5
Тема 13. Контроль и реализация управленческих решений	7		2	2	5
Аттестация	0				

КСР	1			1	
Итого	108	16	16	33	75

Содержание разделов и тем дисциплины

Тема 1. Сущность и содержание управленческого решения

Сущность управленческого решения. Основные проблемы РУР. Классификация управленческих решений. Проблема выбора при РУР. Особенности ситуации выбора. Качество УР и его оценка.

Тема 2. Уровни и формы принятия управленческих решений

4 уровня разработки управленческих решений. Основные формы принятия и формы реализации УР.

Тема 3. Методологические аспекты разработки управленческих решений

Целевые технологии при РУР. Процессорные технологии при РУР. Основные этапы разработки УР.

Тема 4. Методы оптимизации управленческих решений

Понятие оптимального решения. Дерево решений и порядок его построения. Теория игр и ее применение в РУР.

Тема 5. Моделирование как метод принятия решений

Виды моделей и их характеристики. Линейное программирование. ЭММ. Имитационное моделирование.

Тема 6. Методы прогнозирования и их роль в процессе разработки управленческих решений

Сущность прогнозов. Классификация прогнозов. Фактографические методы прогнозирования.

Комбинированные методы прогнозирования. Эвристические методы принятия решений. Эвристические правила и приемы.

Тема 7. Экспертные оценки в процессе принятия решений

Метод мозгового штурма. Метод 635. Метод синектики и метод 6 шляп Э.де Боно. Методы количественных и качественных экспертных оценок. Индивидуальные и коллективные экспертные оценки

Тема 8. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Понятие риска в РУР. Управленческие риски.

Критерии выбора в условиях неопределенности.

Тема 9. Разработка управленческих решений в организациях

Модель ограниченной рациональности. Модель мусорного ящика. Системный подход.

Тема 10. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления

Понятие государственного решения и его формы. Особенности принятия государственных решений.

Методы принятия государственных решений.

Тема 11. Анализ проблемной ситуации в процессе разработки управленческого решения

Понятие проблемы. Типы проблем. Дерево проблем.

Тема 12. Целеполагание при выборе управленческого решения

Основные характеристики целей. Дерево целей. Целеполагание при РУР.

Тема 13. Контроль и реализация управленческих решений

Виды контроля при РУР. Процесс осуществления контроля при РУР. Эффективность УР. Виды эффективности УР. Оценка эффективности УР.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Разработка управленческих решений, <https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=10579>.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Дискуссия) для оценки сформированности компетенции ОПК-2:

- 1) Что является определяющим при оценке качества УР: ситуационные или поведенческие факторы?
- 2) Как поведенческие факторы влияют на процесс разработки управленческих решений?

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Дискуссия) для оценки сформированности компетенции ПК-14:

Оценка цели конкретного управленческого решения

Анализ внешних рисков в процессе разработки управленческих решений

Возможные методы снижения рисков при принятии и исполнении управленческих решений

Проблема ответственности в процессе принятия управленческих решений

Критерии оценивания (оценочное средство - Дискуссия)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	За участие в дискуссии студенту начисляются баллы по 10-балльной шкале в соответствии с критериями (оценка по 10-ти балльной шкале): 1. Теоретический уровень знаний 2. Качество ответов на вопросы 3. Подкрепление материалов фактическими данными (статистические данные или др.) 4. Практическая ценность материала 5. Способность делать выводы 6. Способность отстаивать собственную точку зрения 7. Способность ориентироваться в представленном материале 8. Степень участия в общей дискуссии 9. Умение конструктивно критиковать 10. Умение задавать вопросы Если студент набрал 26 баллов и более, то ставится "зачтено".
не зачтено	Если студент набрал менее 26 баллов, то ставится "не зачтено".

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено		зачтено				
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными и несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой

	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ОПК-2

1. Привести примеры УР в соответствии с их классификацией.
2. Сформулировать три вопроса, требующие принятия УР в соответствии с функциями управления.

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Задания) для оценки сформированности компетенции ПК-14

1. Владелец небольшого магазина в начале каждого дня закупает для продажи торт(ы) по цене 500 руб. за штуку. Цена реализации торта 600 руб. Из наблюдений известно, что спрос на этот продукт за день может быть 1, 2, 3 или 4 штуки, но, сколько конкретно, неизвестно. Путем длительных наблюдений владелец оценивает вероятности величины дневного спроса P соответственно в 0,15; 0,30; 0,30; 0,25. Если торт(ы) в течении дня не продан(ы), то в конце дня его (их) всегда покупают по цене 300 руб. за штуку.

Сколько штук тортов должен закупать владелец каждый день, чтобы получить максимальную прибыль?

2. Компания рассматривает вопрос о строительстве завода. Возможны три варианта:

А. Построить большой завод стоимостью $M_1=700$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D_1=280$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P_1=0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D_2=-80$ тыс. долларов) с вероятностью $P_2=0.2$.

Б. Построить маленький завод стоимостью $M_2=300$ тыс. долларов. При этом варианте возможны большой спрос (годовой доход в размере $D_1=180$ тыс. долларов в течение следующих 5 лет) с вероятностью $P_1=0.8$ и низкий спрос (ежегодные убытки $D_2=-55$ тыс. долларов) с вероятностью $P_2=0.2$.

В. Отложить строительство завода на 1 год для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной с вероятностью $P_3=0.7$ и $P_4=0.3$ соответственно. В случае позитивной информации можно построить заводы по указанным выше расценкам, а вероятности большого и низкого спроса меняются на $P_1=0.9$ и $P_2=0.1$ соответственно. Доходы на последующие 4 года остаются прежними. В случае негативной информации компания заводы строить не будет.

Критерии оценивания (оценочное средство - Задания)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Практическая работа выполнена студентами в полном объеме и самостоятельно. Допускается отклонение от необходимой последовательности выполнения, не влияющее на правильность конечного результата (перестановка пунктов типового плана, последовательность выполняемых заданий, ответы на вопросы). Используются указанные источники знаний. Работа показала знание основного теоретического материала и овладение умениями, необходимыми для самостоятельного выполнения работы. Допускаются неточности и небрежность в оформлении результатов работы.
не зачтено	Выставляется в том случае, когда студент оказался не подготовленным к выполнению этой работы. Полученные результаты не позволяют сделать правильных выводов и полностью расходятся с поставленной целью. Обнаружено плохое знание теоретического материала и отсутствие необходимых умений.

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ОПК-2

Прочитайте текст и выберите один правильный ответ

№	Вопрос
1	<p>Что такое управленческое решение?</p> <p>1. Любой результат мыслительной деятельности человека;</p> <p>2. Творческий, мыслительный акт руководителя, который на основе имеющихся ресурсов и в рамках поставленных задач осуществляет выбор из нескольких альтернатив;</p> <p>3. Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом</p>
2	<p>Инициативно-целевая технология управление, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:</p> <p>1. В течение года;</p> <p>2. В течение квартала;</p> <p>3. В течение месяца.</p>
3	<p>Изложите основное требование к УР.</p> <p>1. Должно соответствовать уставным документам организации.</p> <p>2. Иметь четкую целевую направленность.</p>

	3. Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
4	<p>К признакам управленческого решения относят:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Наличие цели; 2. Наличие времени у руководителя на принятие решения; 3. Возможность коллективного обсуждения альтернатив.
5	<p>Проблемами при принятии современных управленческих решений являются:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Дефицит времени; нехватка информации; 2. Ненадежность имеющихся методов; избыточность информации; 3. Необходимость учета интересов различных лиц; жесткий контроль.

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-14

№	Вопрос
1	<p>Программно-целевая технология управления эффективнее работает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. На поточном производстве; 2. В мелких компаниях; 3. В рекламном агентстве полного цикла.
2	<p>Какая технология делает упор на мотивацию сотрудников:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Регламентная; 2. Управление в исключительных случаях; 3. Управление на базе потребностей и интересов.
3	<p>Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Программно-целевое; 2. Регламентное; 3. Инициативно-целевое.
4	<p>Регламентная технология управления предполагает:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Точное установление сроков;

	2. Приоритет целей над сроками; 3. Неограниченные ресурсы для выполнения заданий.
5	Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3-5 человек? 1. Инициативно-целевое; 2. Регламентное; 3. Программно-целевое.

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
зачтено	Оценка по тесту выставляется пропорционально доле правильных ответов: 60-100% - зачтено
не зачтено	Оценка по тесту выставляется пропорционально доле правильных ответов: менее 59 - не зачтено

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Филинов-Чернышев Николай Борисович. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2023. - 338 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-17973-6. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=891524&idb=0>.
2. Голубков Евгений Петрович. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для спо / Е. П. Голубков. - 3-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 403 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-17971-2. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=924520&idb=0>.
3. Зуб Анатолий Тимофеевич. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. - 2-е изд. - Москва : Юрайт, 2025. - 332 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-06006-5. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=925222&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Захарова Юлия Владимировна. Разработка управленческих решений : практикум / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова ; ННГУ им. Н. И. Лобачевского. - Нижний Новгород : Изд-во ННГУ, 2019. - 43 с. - Текст : электронный., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=795667&idb=0>.
2. Попова И. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие для практических занятий

и самостоятельной работы студентов экономических направлений подготовки / Попова И. В. - Иркутск : Иркутский ГАУ, 2021. - 115 с. - Книга из коллекции Иркутский ГАУ - Экономика и менеджмент., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=826714&idb=0>.

3. Ильченко Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие / Ильченко Е. Н., Суркова С. А. - 2-е изд., испр. и доп. - Курган : КГУ, 2019. - 132 с. - Библиогр.: доступна в карточке книги, на сайте ЭБС Лань. - Книга из коллекции КГУ - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-4217-0484-3., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=758339&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. <http://www.opes.ru> – Экспертный канал «Открытая экономика»/ Новости, мнения, интервью, анализ, прогнозы, библиотека;
2. <http://www.aup.ru> – Менеджмент и маркетинг в бизнесе / Электронная библиотека деловой литературы и документов, форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью;
3. <http://economics.edu.ru> – Образовательный портал / учебные пособия, книги, статьи по социологии и менеджменту; Интернет-конференции; учебные программы;
4. <http://www.gks.ru> – Государственная служба государственной статистики.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения, компьютерами, специализированным оборудованием: видеопроекционное оборудование для презентаций, средства звуковоспроизведения

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.04 - Государственное и муниципальное управление.

Автор(ы): Захарова Юлия Владимировна, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Яшин Сергей Николаевич, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № № 5.