

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

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент  
Наименование направленности: Международный логистический менеджмент

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очно-заочная

РПД адаптирована для лиц  
с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов

Москва 2024

## **РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

канд. техн. наук, доц., проф. Г.А. Шишкова

Ответственный редактор

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

**УТВЕРЖДЕНО**

Протокол заседания кафедры

№ 10 от 29.02.2024

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Пояснительная записка	4
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 образовательной программы	6
2.	Структура дисциплины	6
3.	Содержание дисциплины	6
4.	Образовательные технологии	8
5.	Оценка планируемых результатов обучения	8
5.1.	Система оценивания	8
5.2.	Критерии выставления оценок	9
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	11
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	16
6.1.	Список источников и литературы	16
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	17
6.3.	Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы	18
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	18
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	18
9.	Методические материалы	20
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	20
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	22
9.3.	Иные материалы	22
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	23

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

## 1.1. Цель и задачи дисциплины

Цель дисциплины: сформировать у магистрантов необходимый объем 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

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ</b>		
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды	ОПК-3-1. Знает модели, методы и инструменты разработки управленческих решений, а также владеет индивидуальными и групповыми технологиями их принятия	<i>Должен знать:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– основные типы задач управления, решаемые в организациях;</li><li>– виды стратегий принятия решений;</li><li>– уровни и принципы разработки и принятия решений;</li><li>– этапы и стадии процесса принятия управленческих решений;</li><li>– формы разработки и реализации управленческих решений</li></ul> <i>Должен уметь:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>– применять на практике основы теории разработки управленческих решений;</li><li>– определять источники</li></ul>

		<p>актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки управленческих решений;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;</li> <li>– разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– технологическими схемами и моделями процесса подготовки и принятия решений;</li> <li>– методами информационного обеспечения управленческих решений;</li> <li>– эффективными способами и практиками организации работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений</li> </ul>
<p>ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды</p>	<p>ОПК-3.2. Оценивает социальную и экономическую эффективность управленческих решений; несет правовую, административную, нравственную, экологическую и иную ответственность за их практическую реализацию</p>	<p><i>Должен знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– основные типы задач управления, решаемые в организации;</li> <li>– уровни разработки и принятия управленческих решений;</li> <li>– виды ответственности современного менеджмента</li> </ul> <p><i>Должен уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;</li> <li>– разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность;</li> <li>– рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений</li> </ul> <p><i>Должен владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений;</li> <li>– социально-психологическими</li> </ul>

		инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений
--	--	---

### 1.3. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» является частью цикла основных дисциплин учебного плана специализированной программы подготовки магистра по направлению 38.04.02 «Менеджмент», направленность «Международный логистический менеджмент». Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные проблемы и концепции российского менеджмента», «Лидерство и командообразование».

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Педагогические методы и методики преподавания управленческих дисциплин».

## 2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины составляет 3 з.е., 108 академических часов.

### Структура дисциплины для очно-заочной формы обучения

Объем дисциплины в форме контактной работы обучающихся с педагогическими работниками и (или) лицами, привлекаемыми к реализации образовательной программы на иных условиях, при проведении учебных занятий:

Семестр	Тип учебных занятий	Количество часов
2	Лекции	8
2	Семинары	16
Всего:		24

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 84 академических часов.

## 3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
	Организационные аспекты процесса разработки и принятия	Причины возникновения проблемных ситуаций. Ситуации, требующие принятия решений. Основные типы задач управления, решаемые в организациях. Приведение ситуаций к типовым задачам управления. Характеристика основных

	решений	<p>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.</p>
	<p>Качество в разработке управленческих решений</p>	<p>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.</p>
	<p>Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений</p>	<p>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.</p>

		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.
	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.
	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.
	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**

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии. Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.

#### **5. ОЦЕНКА ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ**

##### **5.1. Система оценивания**



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. Тестовое задание	21 балл	21 балл
4. Промежуточная аттестация (зачет с оценкой)		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			D
50-55			E
20-49	неудовлетворительно	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 направленности высокого уровня сложности, правильно обосновывает принятые решения. Свободно ориентируется в учебной и профессиональной

		<p>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> <p>Компетенции на уровне «достаточный», закреплённые за дисциплиной, не сформированы.</p>

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

#### ***Типовое тестовое задание «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»

### ***Примеры типового практического задания «Разработка и принятие управленческих решений»***

**Задание 1.** Основная продукция местного автомобильного завода (одна марка легкового автомобиля) стремительно теряет спрос у потребителя. Прибыль завода падает. Руководство завода не собирается покидать данный сегмент рынка и пытается сделать все возможное, чтобы сохранить свои позиции на автомобильном рынке.

В целях сокращения количества разрабатываемых альтернатив, целесообразно ориентироваться на жизненный цикл продукции (услуги), показанный на рис. 1.

Жизненный цикл продукции включает следующие 8 этапов: порог нечувствительности (1), внедрение (2), рост (3), зрелость (4), насыщение (5), спад (6), крах (7), ликвидация (8). Целесообразно остановиться только на первом этапе – пороге нечувствительности, весьма важного с точки зрения УР. Здесь нет положительных результатов деятельности – идет накопление потенциала. Многие фирмы не выдерживают этот этап и сворачивают свою деятельность. Знание особенностей этого этапа позволяет менеджерам правильно разрабатывать управленческие решения.

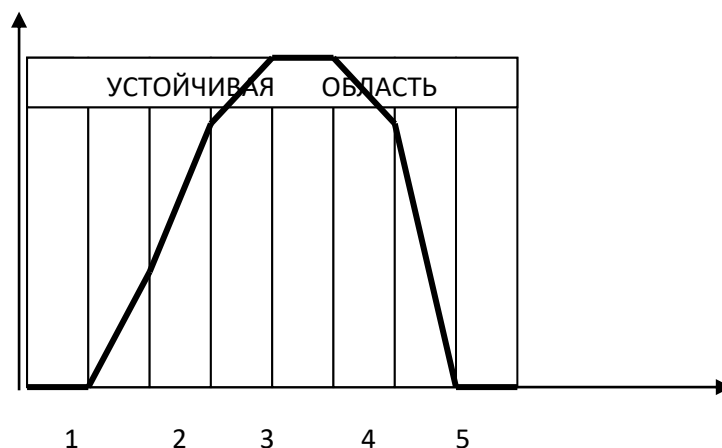


Рис. 1. Жизненный цикл продукции

Предложите и обоснуйте варианты решений, которые можно принять руководству завода по данной проблеме, т.е. что нужно сделать, чтобы вернуться в устойчивую область сбыта? Сформулируйте задачу принятия решений (ЗПР) для каждого возможного варианта.

## **ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПОДГОТОВКА ПЛАНА ПРОВЕДЕНИЯ ВЫСТАВКИ**

**Цель работы:** разработка и оценка варианта реализации управленческого решения на основе метода СПУ.

### **Задание и формы отчетности**

- Построение сетевой модели реализации управленческого решения.
- Определение срока открытия выставки (по величине критического пути).

### **Подготовка плана проведения выставки**

Рассматривается вариант выставки, которая имеет как бюджетное, так и внебюджетное финансирование и собственные фонды. На выставке должны быть использованы современные мультимедийные технические средства. В рамках выставки должны состояться образовательная и культурная программы, подготовлен научный каталог.

Выставка должна быть хорошо разрекламирована и освещена в СМИ. Для того, чтобы принять план реализации по данному мероприятию, следует сначала сделать его оценку (по времени), а учитывая, что данное предложение может иметь и положительные и отрицательные стороны, разработать предварительную модель плана, используя метод СПУ и определить реальные сроки открытия выставки.

### **Рекомендации по выполнению работы**

1. Построение сетевой модели основывается на формировании логической последовательности комплекса необходимых процессов (работ), начальным событием которого является процесс, выделенный полужирным шрифтом (табл. 1). Логика построения модели не должна зависеть от временных параметров процесса.

2. На основании перечня процессов, приведенного в таблице, можно определить последовательность их выполнения и построить сетевую модели реализации управленческого решения. Каждая работа (процесс) сетевой модели обозначается двойным кодом: из какого события выходит работа (процесс) и в какое событие входит

(графа 1, табл.1).

3. При разработке плана реализации данного мероприятия следует принять во внимание, что предварительным этапом является определение общей идеи выставки, участников и кураторов выставки, а также источников финансирования. Последовательность выполнения процессов не определяется их представлением в таблице.

4. В модель плана должны войти все перечисленные в таблице процессы. В случае возможного нарушения логики выполнения (например, отсутствия дополнительных связующих процессов) можно ввести новые, определив их содержание и время выполнения (время устанавливается самостоятельно). Эти дополнения включаются в таблицу 1 (в пустые строки).

**Примечание:**

<sup>1</sup>*Экспликация помещений* — пояснение к архитектурному проекту, эскизу или отдельной его части (как правило плану) в виде перечня с указанием некоторых количественных, качественных, технических характеристик помещений.

<sup>2</sup>*Этикетка* — графический или текстовый знак, нанесённый в виде наклейки, бирки или талона на товар, экспонат, любой другой продукт производства, с указанием торговой марки производителя, названия, даты производства, срока годности и так далее.

<sup>3</sup>*Экспозиционный план* - один из основных документов научного проектирования экспозиции, определяющий состав и основные характеристики экспозиционных материалов, их распределение и группировку по темам, экспозиционным комплексам и т.д.

<sup>4</sup>*Архитектурно-художественная концепция* - дизайнерское решение на этапе обсуждения задуманного проекта выставки. Концепция предназначена разработки ТЗ проекта. Для создания успешной концепции, архитектор должен понимать требования заказчика.

<sup>5</sup>*Мультимедийный контент* - содержимое, в котором одновременно представлена информация в различных формах — звук, анимированная компьютерная графика, видеоряд. Например, в одном объекте-контейнере может содержаться текстовая, аудиальная, графическая и видеоинформация, а также, возможно, способ интерактивного взаимодействия с ней.

**Таблица 1**

**Перечень работ для реализации управленческого решения**

Код процесса	Наименование процесса	Длительность t (дни)
	Доставка тиража каталога выставки	5
	Завершение монтажа экспозиции	10
	Обсуждение общей идеи выставки	5
	Определение источников финансирования	5
	Определение участников и кураторов	5
	Официальное открытие	1
	Подготовка и рассылка персональных приглашений	5
	Подготовка макета каталога выставки	30

	Подготовка макетов экспликаций помещений <sup>1</sup> и этикеток <sup>2</sup>	10
	Подготовка научных материалов по выставке	20
	Подготовка предварительных смет	5
	Подготовка стратегии рекламной компании	5
	Подготовка сценария открытия выставки	5
	Подготовка техники и материалов для застройки	20
	Подготовка технического задания (ТЗ)	5
	Подготовка экскурсионной и образовательной программы	20
	Подготовка культурной программы	20
	Подготовка экспозиционного плана <sup>3</sup>	10
	Приглашение архитектора	5
	<b>Принято решения о проведении выставки</b>	-
	Проведение конкурса и выявление генерального подрядчика	25
	Проектирование и обсуждение графического оформления	10
	Разработка архитектурно-художественной концепции <sup>4</sup>	10
	Разработка мультимедийного контента <sup>5</sup>	10
	Разработка проспекта концепции выставки и сценария ее проведения	10
	Разработка технорабочего проекта (монтажные листы, схема освещения, установка техники и т.д.)	20
	Тиражирование каталога	20

### Формы отчетности

1. Модель сети.
2. Таблица расчета параметров сетевой модели (табл. 2). В таблицу должны войти все работы сетевой модели.

Таблица 2

**ТАБЛИЦА РАСЧЕТА ПАРАМЕТРОВ СЕТЕВОЙ МОДЕЛИ**

Код работы	$t^{PH}$	$t^{PO}$	$t^{PH}$	$t^{PO}$	$r_{i-j}$	$R_{i-j}$

--	--	--	--	--	--	--

*И т.д для всех работ сети*

### ***Пример кейс-ситуации***

Кейс-ситуация - «Самые интересные ситуации предлагает нам жизнь»

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?»

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят: «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...



После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

***Типовые контрольные вопросы к зачету с оценкой  
«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. — Москва: ИНФРА-М, 2019. — 52 с.  
<https://new.znanium.com/catalog/product/1003253>

Гражданский кодекс Российской Федерации: Части I, II, III. - Москва: ИНФРА-М, 2007. - 496 с. <https://new.znanium.com/catalog/product/122306>

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/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/)

#### Литература

*Бережная, Е. В.* Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2022. — 384 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1841661>.

*Бусов, В. И.* Управленческие решения: учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 254 с. — (Высшее образование). — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/535627>

*Зуб, А. Т.* Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 332 с. — (Высшее образование). - Текст: электронный // — URL: <https://urait.ru/bcode/536105>

Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э.А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2022. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1836623>.

Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев.— 2-е изд., перераб. и доп.— Москва: Издательство Юрайт, 2024 — 338 с.— URL: <https://urait.ru/bcode/54511>

#### Дополнительная

Карминский, А. М. Методология создания информационных систем поддержки принятия управленческих решений: учебное пособие / А. М. Карминский, Б.В. Черников. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва: ФОРУМ: ИНФРА-М, 2021. - 320 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-8199-0898-3. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1043094>.

Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. — Москва: ИНФРА-М, 2022. — 227 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1897693>.

Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва: ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование). - - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150321>.

Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 431 с. — (Высшее образование). — — Текст: электронный — URL: <https://urait.ru/bcode/535824>

## 6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

Национальная электронная библиотека (НЭБ) [www.rusneb.ru](http://www.rusneb.ru)

ELibrary.ru Научная электронная библиотека [www.elibrary.ru](http://www.elibrary.ru)

Электронная библиотека Grebennikon.ru [www.grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)

[www.ptpu.ru](http://www.ptpu.ru) – сайт международного журнала «Проблемы теории и практики управления», включающий много интересных статей, касающихся различных вопросов управления.

<http://www.cfin.ru/management/people/motivation/> - сайт электронной библиотеки корпоративного менеджмента, объединяющий как российские, так и зарубежные ресурсы по большому кругу вопросов управления в современных компаниях.

<http://ecsocman.hse.ru/> - на сайте представлен образовательный портал по экономике, социологии и менеджменту. Российский проект по объединению как российских, так и зарубежных ресурсов по всем сферам управления. На данном портале имеются более 6 тыс. ссылок на российские и зарубежные ресурсы

### 6.3. Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы

Доступ к профессиональным базам данных: <https://liber.rsuh.ru/ru/bases>

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины используется материально-техническая база образовательного учреждения: учебные аудитории, оснащённые компьютером и проектором для демонстрации учебных материалов.

Состав программного обеспечения:

№п/п	Наименование ПО	Производитель	Способ распространения (лицензионное или свободно распространяемое)
1	Windows 10 Pro	Microsoft	лицензионное
2	Microsoft Office 2016	Microsoft	лицензионное
	Kaspersky Endpoint Security	Лаборатория Касперского	лицензионное

## 8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

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 EmBraille ViewPlus;
- 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 семинарских занятий

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

*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.** Личностный фактор в принятии решений.

*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.** Принятие решений при многих критериях

*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.** Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений.

*Вопросы для обсуждения:*

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

2. Анализ коллективных решений, связанных с риском.

3. Поведение ЛППР 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.** Групповые технологии, графические методы и технологии в принятии решений

*Вопросы для обсуждения:*

1. Разработка и принятие УР с использованием экспертного метода. Методы оценки альтернатив и выбора решения: индивидуальный и групповой метод решения.

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

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

*Контрольные вопросы:*

1. Проблема подведения итогов при голосовании. Мозговой штурм, метод Дельфи, метод модерации.
2. Топологические методы (сетевое моделирование) в процессе подготовки и принятия решений. Назначение и особенности.
3. Графические методы идентификации проблемы: рисунки, круговые диаграммы, графики.

Решение кейс-ситуаций

*Форма проведения* – решений кейс-ситуации, дискуссия.

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

*Не предусмотрено планом*

## **9.3. Иные материалы**



## АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ 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.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- основные типы задач управления, решаемые в организациях;
- виды стратегий принятия решений;
- уровни и принципы разработки и принятия решений;
- этапы и стадии процесса принятия управленческих решений;
- формы разработки и реализации управленческих решений;
- основные типы задач управления, решаемые в организации;
- уровни разработки и принятия управленческих решений;
- виды ответственности современного менеджмента.

*Уметь:*

- применять на практике основы теории разработки управленческих решений;
- определять источники актуальной, полной и достоверной управленческой информации для подготовки управленческих решений;
- применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений;
- разрабатывать организационные и стратегические управ-клинические решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность;
- рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений

*Владеть:*

- технологическими схемами и моделями процесса подготовки и принятия решений;
- методами информационного обеспечения управленческих решений;
- эффективными способами и практиками организации работы коллектива по разработке и реализации управленческих решений;

–методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений;

– социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений.