

МИНОБРНАУКИ РОССИИ



Федеральное государственное автономное образовательное учреждение
высшего образования

**РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
(ФГАОУ ВО «РГГУ»)**

ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК

ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра управления

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рабочая программа дисциплины

Код и наименование направления подготовки: 38.04.02 Менеджмент

Наименование направленности: Корпоративное управление

Уровень высшего образования: магистратура

Форма обучения: очная

РПД адаптирована для лиц
с ограниченными возможностями
здоровья и инвалидов

Москва 2026

РАЗРАБОТКА И ПРИНЯТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рабочая программа дисциплины

Составитель:

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

УТВЕРЖДЕНО

Протокол заседания кафедры
управления
№ 28 от 25.12.2025

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	7
4.	Образовательные технологии	9
5.	Оценка планируемых результатов обучения	10
5.1.	Система оценивания	10
5.2.	Критерии выставления оценок	11
5.3.	Оценочные средства (материалы) для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине	12
6.	Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	15
6.1.	Список источников и литературы	15
6.2.	Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»	16
7.	Материально-техническое обеспечение дисциплины	17
8.	Обеспечение образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья	17
9.	Методические материалы	19
9.1.	Планы семинарских / практических / лабораторных занятий.	19
9.2.	Методические рекомендации по подготовке письменных работ	23
9.3.	Иные материалы	24
	Приложение 1. Аннотация дисциплины	33

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

1.1. Цель и задачи дисциплины

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

Задачи:

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

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

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ		
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> 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 <i>Должен уметь:</i> 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 управленческие решения

		<p><i>Должен владеть:</i> 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</p>
<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> основные типы задач управления, решаемые в организации; уровни разработки и принятия управленческих решений; виды ответственности современного менеджмента</p> <p><i>Должен уметь:</i> применять функциональный, системный и процессный подходы к разработке качества управленческих решений; разрабатывать организационные и стратегические управленческие решения, а также нести за них в полной мере надлежащую ответственность; рассчитывать потенциальную социальную и экономическую эффективность принимаемых управленческих решений</p> <p><i>Должен владеть:</i> методологическими и практико-ориентируемыми подходами к оценке эффективности управленческих решений; социально-психологическими инструментами контроля и оценки исполнения управленческих решений</p>

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 «Корпоративное управление».

Для освоения дисциплины необходимы компетенции, сформированные в ходе изучения дисциплин и прохождения практик: «Современные проблемы и концепции российского менеджмента» и др.

В результате освоения дисциплины формируются компетенции, необходимые для изучения следующих дисциплин и прохождения практик: «Современный стратегический анализ», «Корпоративные стратегии», «Корпоративное прогнозирование и планирование».

2. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

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

Структура дисциплины для очной 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	10
2	Семинары	20
Всего:		30

Объем дисциплины в форме самостоятельной работы обучающихся составляет 78 академических часов

3. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

№	Наименование раздела дисциплины	Содержание
	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.
	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.
Методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений		<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. 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.</p>
Технология разработки разных видов управленческих решений		<p>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.</p>
Особенности принятия управленческих решений в различных областях		<p>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</p>

экономики и сферах деятельности предприятий	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:

- традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);
- активные (контрольные работы и задания, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

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. Подготовка доклада с презентацией	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			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 литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «высокий».
82-68/ C	«хорошо»/ «зачтено (хорошо)»/ «зачтено»	Выставляется обучающемуся, если он знает теоретический и практический материал, грамотно и, по существу, излагает его на занятиях и в ходе промежуточной аттестации, не допуская существенных неточностей. Обучающийся правильно применяет теоретические положения при решении практических задач профессиональной направленности разного уровня сложности, владеет необходимыми для этого навыками и приёмами. Достаточно хорошо ориентируется в учебной и профессиональной литературе. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «хороший».
67-50/ D,E	«удовлетворительно»	Выставляется обучающемуся, если он знает на базовом уровне теоретический и практический материал, допускает отдельные

	/«зачтено (удовлетворительно)»/ «зачтено»	ошибки при его изложении на занятиях и в ходе промежуточной аттестации. 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. Демонстрирует достаточный уровень знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. Компетенции, закреплённые за дисциплиной, сформированы на уровне – «достаточный».
49-0/ F,FX	«неудовлетворительно»/ не зачтено	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. 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. Демонстрирует фрагментарные знания учебной литературы по дисциплине. Оценка по дисциплине выставляется обучающемуся с учётом результатов текущей и промежуточной аттестации. 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»

(В вопросах контрольного теста необходимо отметить все правильные ответы)

Вариант 1

1. Модель проблемной ситуации с учетом вероятности наступления событий, оценкой результатов каждого этапа и взаимосвязи событий, представляет собой метод:

- а) сетевого моделирования
- б) мозгового штурма
- в) дерева решений
- г) прогнозного графа
- д) морфологического анализа

2. Укажите наиболее правильную последовательность обобщенной схемы ППР.

- а) цель, ситуация, проблема, решение.
- б) ситуация, проблема, цель, решение.
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- г) ситуация, проблема, решение, реализация.
- д) ситуация, цель, решение, реализация.

3 Что не относится к понятию «проблема» в управленческих решениях?

- а) рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией
- б) нерешенные сотрудниками задачи
- в) поведение сотрудников, мешающее достижению целей организации
- г) расхождение в методах решения задачи
- д) повседневная «текучка»

4. Инертные управленческие решения это:

- а) результат интуитивного поиска, своего рода озарение, характерное для высших эшелонов управления
- б) результат знания и осмысления опыта прошлого
- в) результат осторожного поиска, в котором преобладают контрольные и уточняющие действия
- г) результат генерации разнообразных идей без их уточнения, проверки, оценки
- д) нет правильного ответа

5. Что такое назревшая проблема?

- а) проблемы взаимодействия ЛПР и коллектива
- б) проблемы, характеризующиеся наличием объективного и субъективного фактор.
- в) проблемы рассогласование между целью и существующим состоянием системы управления
- г) проблемы вывода из кризисного состояния
- д) проблемы текущей деятельности организации

6. Для описания процесса принятия решений структуризация означает:

- а) представление проблемы как совокупность взаимосвязанных вопросов, объединенных единой целью
- б) разработку технологической модели ППР
- в) разработку статической модели ППР
- г) представлению проблемы в виде простых задач
- д) разработку динамической модели ППР

7. Эффективность решения проблемы методом экспертного оценивания определяется:

- а) личными характеристиками экспертов, входящих в группу
- б) процедурой проведения опроса экспертов
- в) методами обработки полученных результатов экспертного оценивания
- г) достоверностью полученных результатов
- д) нет правильного ответа

8. Сложные логические, нестандартные проблемы, имеющие творческий характер это:

- а) формальные проблемы
- б) концептуальные проблемы
- в) эвристические проблемы
- г) символические проблемы
- д) все правильные

9. Сетевые методы планирования и управления являются разновидностью:

- а) экономико-математических методов
- б) активизирующих методов
- в) экономических
- г) экспертных методов
- д) графических методов

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

- а) построена сетевая модель
- б) построена «турнирная» таблица и граф проблем
- в) построена технологическая модель решения
- г) построено «дерево решений»

д) построена причинно-следственная цепь

11. Однокритериальные статические задачи принятия решений в условиях неопределенности и риска могут быть решены с использованием:

- а) причинно-следственного анализа
- б) технологий экспертного оценивания
- в) исследования операций

- г) экономико-математического моделирования
- д) диаграммы Ишикавы

12. Оптимальное решение это:

- а) приемлемое
- б) допустимое
- в) расчетное
- г) качественное
- д) все правильные

13. Порядок процесса реализации решений (ППР) определяется:

- а) рациональным порядком действий ЛПР
- б) установленным алгоритмом
- в) логикой действий ЛПР
- г) здравым смыслом
- д) нет правильного ответа.

14. Выбор метода получения информации от экспертов (опрос) зависит от:

- а) целей и задач экспертного оценивания
- б) пожеланий руководителя
- в) количества времени, отпущенного на экспертное оценивание в целом
- г) пожеланий экспертов
- д) технологией обработки результатов

15. Необходимую информацию для принятия решений собирают или приобретают до тех пор, пока:

- а) позволяет финансовое обеспечение
- б) позволяет временной ресурс решения проблемы
- в) ожидаемый выигрыш будет меньше, чем ожидаемые предельные затраты
- г) ожидаемый результат будет больше, чем ожидаемые предельные затраты
- д) позволяет кадровое обеспечение

16. Основным недостатком сетевых моделей является:

- а) символичность представления
- б) субъективность оценки
- в) невозможность проведения оптимизации
- г) неоднозначность критериев оптимизации
- д) нет правильного ответа

17. Какое из приведенных определений можно назвать «обобщенным определением управленческого решения»?

- а) решение, принимаемое руководителем в технической системе
- б) решение, принимаемое руководителем в сфере его деятельности
- в) решение, принимаемое руководителем и направленное на управление техническим процессом
- г) решение, принимаемое руководителем в отношении средств производства
- д) решение, принимаемое руководителем в социальной системе

18. С какими нормами можно соотнести альтернативные варианты решения?

- а) экономические нормативы
- б) стандарты управления
- в) социальные нормативы
- г) критерии для принятия решения
- д) ограничивающие факторы

19. Есть ли различия в процессе разработки допустимых и оптимальных решений?

- а) есть в технологической схеме
- б) есть в выборе оценочных критериев

- в) нет, так как технологии и подходы ЛПР одни и те же
- г) есть с точки зрения затрат на разработку
- д) нет, так как определяется только логикой ЛПР

20. Какой этап не входит в процесс разработки и принятия управленческого решения:

- а) мотивация результатов решения
- б) разработка вариантов решения
- в) постановка задач
- г) организация выполнения решения и его оценка
- д) выбор варианта

21. Разработку рационального решения обеспечивает:

- а) интуиция
- б) прежний опыт
- в) объективный экономический анализ условий и оптимизация
- г) эвристический подход
- д) понимание проблемы

22. Есть ли различия в процессе разработки решения для технических и социальных систем?

- а) есть
- б) нет, т.к. и технологии, и подходы руководителя должны быть одни и те же
- в) есть, но несущественные, так как в этих системах много общего
- г) нет, т.к. в этих системах разрабатываются альтернативные варианты
- д) нет правильного ответа

23. В сознании ЛПР решение проблемы или задачи отождествляется с формализованным описанием, которым является:

- а) результат
- б) модель
- в) план
- г) цель
- д) процесс

24. Структура управленческого решения это:

- а) организационная схема (этапы) подготовки управленческого решения
- б) совокупность симптомов, причин и следствий
- в) организационная схема (этапы) подготовки и реализации управленческого решения
- г) совокупность относительно устойчивых элементов, входящих в содержание данного решения
- д) нет правильного ответа

25. Какой метод анализа проблемной ситуации является наименее эффективным:

- а) метод «проб и ошибок»
- б) метод экспертной оценки
- в) методы анализа причин и следствий
- г) таблица решений
- д) все вышеперечисленные методы

26. Организационно-правовое обеспечение разработки и принятия решений отображено:

- а) в системе правил, обеспечивающих единообразие разработки и принятия управленческих решений
- б) в режиме работы организации
- в) в наличии административных и нормативных актов, организационно-правовых документов
- г) в уставе организации
- д) в системе информационного обеспечения разработки и принятия 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»

Практические задания и ситуации

Задание 1. Приведите сравнительную характеристику классификаций управленческих решений по указанной форме (табл.1). Количество проанализированных классификаций должно быть не менее 4-х. Выбор авторов классификаций по желанию. Признаки классификации, приведенные в таблице, не должны изменяться. Наличие признака в классификации отмечается знаком (+).

Таблица 1

Сравнительная характеристика классификаций управленческих решений

Признак	Авторы			
	В.С. Юкаева	В.В.Ременников	О.Т.Лебедев, А.Р. Каньковская	Э.А. Смирнов
По времени				
По субъекту (форма принятия)				
Категоричность (обязательность)				
Источник (причина) возникновения				
Наличие и полнота информации (прогнозируемый результат)				
Стадии УР				
Источник появления				
Способ доведения (способ				

фиксации)				
Новизна (уникальность)				
Методы разработки				
Количество критериев выбора (целевая направленность)				
Содержание (функциональный признак)				
Иерархия				
Значимость цели				
Степень повторяемости				
Характер разработки и реализации				
Ограничения на ресурсы				
Направление воздействия				

1. Какая из приведенных классификаций является наиболее полной с точки зрения выделенных признаков и почему?

2. В чем заключается проблема классификации управленческих решений в современных условиях?

3. Можно ли считать типологию управленческих решений - классификацией? Если нет, то почему?

4. Можно ли говорить о практической значимости классификация управленческих решений?

Задание 2. 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.

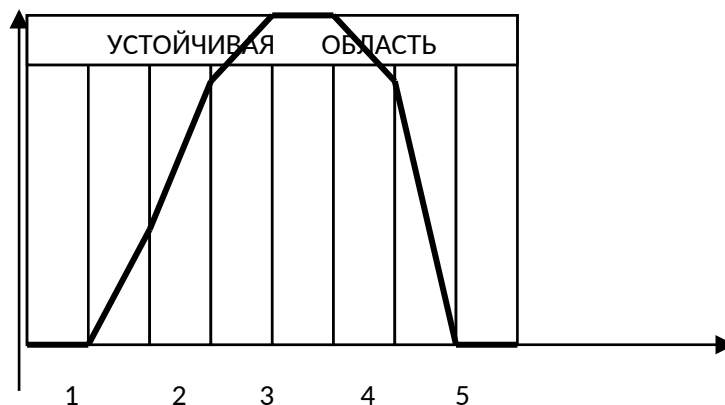


Рис. 1. Жизненный цикл продукции

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.

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 и представьте ответы в форме таблицы 1.

Таблица 1

Постановка и формулировка ЗПР

Цель	Альтернативы	Ограничения	Достоинства	Недостатки

Кейс № 1

«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?

Кейс № 2

«Колесо изменений. Может ли фирма постоянно меняться?»

В данном случае кейс посвящен реализации масштабных программ организационных изменений в петербургском кондитерском объединении «Любимый край» и проблем, с которыми столкнулась генеральный директор Елена Стрельцова при внедрении этих программ. Заметим, что до прихода Стрельцовой компания находилась в кризисе.

Изменений не бывает много?

Для кондитерского объединения «Любимый край» этот вопрос пока остается открытым.

В 2006 году все сотрудники компании «Любимый край» (российский лидер по производству овсяного печенья, выпускает и другие кондитерские изделия — подробнее см. подверстку на стр. 80) приняли участие в очередном семинаре компании, на котором подводились итоги внутриорганизационных проектов. Сотрудникам были также представлены проекты, которые еще предстояло осуществить.

В середине 2005 года в компании стартовал проект по внедрению процессного подхода, который на момент проведения семинара был на половине пути к завершению. Параллельно с ним предстояло запустить проекты «Оплата по компетенциям» и «Мультипроектное управление». Вместе с тем «Любимый край» уже готовился к сертификационному аудиту своей системы менеджмента качества. «Компания постоянно должна двигаться вперед», — говорит Елена Стрельцова, главный инициатор всех изменений. Может ли предприятие постоянно изменяться? Что ему это дает? Зачем это нужно сотрудникам? Все эти вопросы остались открытыми после проведения семинара.

Всегда с убытками

В октябре 2003 года один из собственников предложил Елене Стрельцовой войти в состав топ-менеджмента компании «Любимый край». До этого момента три основных акционера объединения руководили им по очереди. Стрельцова согласилась на это предложение, тем более что с двумя из собственников компании она уже была знакома по работе в «Петросоюзе» (производитель кетчупов, майонезов и других пищевых продуктов). Для начала, учитывая опыт ее предыдущей работы, перед Еленой Стрельцовой была поставлена задача организации управленческого учета.

В тот момент компания находилась в кризисе; собственно, она работала в убыток с момента основания. К концу 2003 года действия персонала, направленные на достижение поставленной руководством цели (рост продаж любой ценой!), вызвали коллапс каналов дистрибуции. Просроченная дебиторская задолженность составляла 100% от плановой, что крайне негативно сказывалось на величине собственных оборотных средств. Одни клиенты отказывались платить, другие просили забрать просроченную продукцию и только после этого соглашались идти на переговоры. В то же время существовали серьезные проблемы с себестоимостью продукции — она была слишком высокой.

Наконец, торговые марки компании были малоизвестны.

Конечно, компания обладала и сильными сторонами. Например, по мнению Стрельцовой, в «Любимом крае» были собраны хорошие специалисты в кондитерском производстве, что

положительно влияло на качество продукции и репутацию среди потребителей. Компания была зарегистрирована как единое юридическое лицо; в тот момент завершалась формализация организационной структуры и написание должностных инструкций. На фабрике существовал определенный запас производственных мощностей, позволявший гибко подходить к формированию ассортимента. Но в целом компания находилась в тяжелом состоянии и теряла клиентов.

В марте 2004 года собственники компании предложили Елене Стрельцовой пост генерального директора, и в апреле она пригласила на пост директора по развитию и информационным технологиям Дмитрия Байкова — своего сокурсника по программе МВА. Также Стрельцова сменила директора по продажам. Новый директор принял на себя все проблемы компании, связанные с клиентами, но смог проработать всего три месяца. Однако ему удалось немного выровнять ситуацию. Он составил список клиентов и их претензий и работал с каждым по этому списку. После его ухода Стрельцова занималась продажами сама — систематизировала их, инициировала разработку политики продаж, ввела новую систему мотивации для менеджеров по продажам, ориентируя их на нужные показатели. В июле 2005 года в компанию пришел новый директор по продажам — Олег Петров. В то же время руководство компании переехало в новый офис: до этого офис находился в Санкт-Петербурге, а фабрика — в городе Отрадное Ленинградской области и существовало разделение между «небожителями» и «простыми людьми»

Овладей будущим

Идея внедрять процессное управление появилась у Елены Стрельцовой лишь в апреле 2005 года. Но истоки этого решения, как объясняет Стрельцова, нужно искать в ее детстве, в особенностях характера. Так, в детстве Стрельцова редко доводила что-либо до конца. Потом она поняла: для того чтобы успеть довести идею до конца, необходимо действовать очень быстро и делать минимум движений. Поэтому в компании она хотела организовать работу таким образом, чтобы убрать все лишнее и тратить минимум усилий на повтор.

Сначала Стрельцова обратилась с просьбой провести тренинг в компанию Ernst&Young, но выяснилось, что консультанты такой услуги не оказывают. Так Елена Стрельцова и Дмитрий Байков пришли на факультет менеджмента СПбГУ с предложением организовать проект, получивший название «Оптимизация бизнес-процессов», или «Овладей будущим преимуществом».

Целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников.

Совместный проект с факультетом менеджмента осуществлялся в несколько этапов. На первом была решена задача по отбору участников: ими стали компании «Любимый край», «ТопХаусБетон» (лидер на рынке промышленных полов) и «ОМЗ-Спецсталь» (компания, созданная на базе металлургического комплекса Ижорских заводов). На втором этапе проводилось обучение сотрудников, выделенных компаниями- участниками, принципам процессного подхода и методам оптимизации бизнес-процессов. Третий этап заключался в выделении и описании бизнес-процессов. И наконец, в рамках четвертого этапа был организован диалог (в виде серии круглых столов) по обмену опытом между компаниями, принявшими участие в проекте «Оптимизация бизнес-процессов».

Как есть и как надо

В «Любимом крае» проект «Оптимизация бизнес-процессов» стартовал в апреле 2005 года. В компании был разработан план реализации проекта, который состоит из семи этапов, определены задачи каждого этапа, сроки и ответственные за его реализацию. Была создана проектная группа из семи человек — менеджеров различных уровней, включая генерального директора. Руководитель проекта освобождался от текущей работы и в течение рабочего дня был занят только реализацией данного проекта. Это принципиальный момент, так как работу в проекте

такого масштаба невозможно совмещать с текущей деятельностью. Участие менеджеров было исключительно добровольным.

На первом этапе необходимо было провести обучение проектной команды, так как до этого никто в компании не имел опыта внедрения системы менеджмента качества или сбалансированной системы показателей. Подготовительный этап — «инкубационный период» — завершился в июле 2005 года корпоративным семинаром, в котором приняло участие большинство сотрудников компании. Участники проекта рассказали сотрудникам о принципах процессного подхода, а также о том, какие проблемы этот подход позволит решить.

В связи с принятием решения о внедрении процессного подхода у сотрудников возник вопрос о возможном сокращении персонала в результате оптимизации работы. Здесь надо подчеркнуть: целью оптимизации процессов являлось не сокращение численности персонала, а обеспечение развития и роста компании тем же числом сотрудников. Например, в результате разработки модели «как надо» был ликвидирован департамент планирования производства — эту функцию передали непосредственно на производство. Директор по планированию, обладая большим опытом работы в пищевой отрасли, возглавил вновь созданный департамент качества. Такая политика в области человеческих ресурсов была донесена до сотрудников компании на первом же корпоративном семинаре по процессному подходу.

Следующей задачей являлось выделение и описание бизнес- процессов «как есть», то есть создание существующей процессной модели компании. После корпоративного семинара к проектной команде присоединились студенты факультета менеджмента СПбГУ. Из проектной команды и студентов были организованы группы по принципу «один член проектной группы плюс один студент», составлен план-график описания процессов «как есть».

Сотрудник компании проводил опрос персонала, выясняя, как и какие функции выполняют те или иные работники, затем студенты заполняли форма регламента, рисовали схемы процессов матрицу ответственности. После обсуждения в мини-группе и устранения всех недочетов регламент согласовывался с руководителем процесса и затем обсуждался на собрании группы по управлению проектом. Обычно регламент утверждали после двух-трех обсуждений на собрании проектной команды.

В результате опроса и создание регламентов процессов были разработаны графические схемы — описание границ и характеристик каждого процесса. Итогом стала модель процессов «как надо», то есть создание оптимальной процессной модели компании. Эта модель представляла собой схему, на которой были отображены основные связи между процессами компании, а под названием каждого обозначены номера целей и «дерева целей» компании.

«Дерево целей» разрабатывалось параллельно с описанием процессов «как есть», этим занимался созданный внутренний совет компании. Было необходимо логически увязать качественные и количественные, опережающие и отсроченные цели. После развертывания целей верхнего уровня были разработаны показатели, которые выступают в качестве индикаторов достижения целей. Параллельно требовалось состыковать их с целями и показателями выделенных процессов. Достижение этого соответствия является одной из задач этапа описания процессов «как надо».

Сейчас в проекте участвуют уже не пять-семь человек, которые входят в группу по управлению проектом, а около 70 (не освобожденных от основной работы), что составляет примерно 20% от общего числа сотрудников компании и 90% — от числа менеджеров. В апреле 2006 года из компании ушел руководитель проекта, что негативно повлияло на процесс изменений — вся деятельность по проекту приостановилась. Елена Стрельцова приняла решение возглавить его.

Результаты в цифрах

Сегодня уже можно говорить о промежуточных результатах проекта. Резко снизился процент невыполнения поступивших заказов по причине отсутствия готовой продукции на складе. Этот процент начали рассчитывать с августа 2004 года, и тогда он составлял 5,6%, а в

декабре 2005 года — уже 0,5%. На графике видно, что в сентябре 2005 года произошло резкое ухудшение показателя, что было вызвано проблемами сразу у всех поставщиков упаковочных материалов. Это стало серьезным уроком для компании и привело к решению о расширении программы управления качеством и включении в нее поставщиков. В первые месяцы 2006 года показатель стабильно держался ниже 1%.

Существенно повысилась управляемость затратами и запасами. Так, при практически равном объеме продаж в 2004-м и 2005 годах, росте сырьевой себестоимости и одинаковой структуре затрат прибыль компании в 2005 году увеличилась более чем на 0,5 млн долларов.

Как уже упоминалось, параллельно с внедрением процессного подхода менеджмент «Любимого края» принял решение заниматься разработкой системы менеджмента качества (СМК). Тем более что описание процессов «как есть» показало: на фабрике никто не несет ответственности за качество. Был создан департамент качества, целью которого является описание и внедрение всех необходимых регламентов и процедур. В проект по управлению качеством вошли генеральный директор, директор по развитию, директор по персоналу и директор по закупкам.

От операций до инноваций

Однако изменения в компании на этом не завершились. В январе 2006 года по инициативе генерального директора началось внедрение мультипроектного управления. Цель данной программы - внедрение системы управления изменениями, то есть формирование в организации способности постоянно меняться, а также разработка и внедрение процедуры изменений. По словам Елены Стрельцовой, уже стартовавшие проекты стали ей менее интересны, и она увлеклась новой идеей — начала изучать принципы проектного управления и постепенно внедрять их в ежедневную деятельность компании.

Компания провела обучение 35 сотрудников по программе «Управление проектами». Эта программа, в частности, включала в себя тренинг, направленный на развитие креативного подхода к выбору проектов.

Далее фирма наделила обученных сотрудников необходимыми полномочиями. Менеджерам проектов предоставили свободу управления выделенными им ресурсами, но с условием, что позже они будут нести ответственность за ресурсы перед такими же равноправными группами. В этой системе любой сотрудник может подать идею для нового проекта, идеи рассматриваются специально организованным инновационным комитетом. Затем представленные идеи вносятся в лист ожидания с распределением по уровню риска. Иными словами, все идеи группируются по направлениям: инновации, НИОКР, операции. Наивысший риск у проектов по направлению «инновации».

Операционные проекты связаны с текущей работой — это может быть, например, установка контейнера для хранения сырья. Проекты НИОКР касаются новых разработок и улучшения существующих продуктов в рамках имеющейся технологии. Инновационные проекты связаны с созданием совершенно новых направлений бизнеса, продуктов и технологий.

Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства. В компании существует база данных в локальной сети, где каждый сотрудник может посмотреть статус любого из проектов и узнать о решении, принятом в отношении той или иной инициативы. В листе ожидания представлены данные о способе финансирования (например, опционное, бюджетное, постоянное). Проектами с наивысшим уровнем риска будут управлять инновационные менеджеры, которые освобождаются от текущей работы, а вот улучшением операций могут заниматься менеджеры проекта — сотрудники, прошедшие обучение по проектному управлению. Поскольку эти изменения внедрены сравнительно недавно, говорить о результатах пока рано.

Укладчицы лидируют

Еще один проект, который сейчас внедряется в компании, называется «Оплата по компетенциям». Он представляет собой систему оценки, мотивации и расчета заработной платы всех сотрудников компании. Планируется, что в конечном итоге размер заработной платы будет зависеть не от занимаемой должности, а от навыков конкретного работника. С этой целью составляются карты компетенций, в которых прописаны навыки, необходимые для успешной работы, и на основе оценки каждого работника принимается решение о величине его заработной платы. Прогнозируется, что такой принцип будет способствовать стремлению обучаться необходимым навыкам и развивать их. Для овладения нужными компетенциями будут организованы программы обучения. Пока осуществляются первые этапы проекта.

Любую работу можно описать как набор компетенций — всего в компании их выделено около 70. При этом в работе менеджера задействовано порядка 25 компетенций, а в работе укладчицы — 10. Руководство «Любимого края» определило девять ключевых компетенций, актуальных сейчас для компании, и прибавляет сотрудникам бонусы к базовому окладу на основании баллов, которые каждый из них получил в ходе оценки. Ключевые компетенции разбиты на группы: шесть — базовые, три — управленческие, и еще выделена компетенция по проектному управлению — набор из базовых и управленческих. Укладчице надо обладать первыми шестью компетенциями, а для менеджеров различных уровней важны оценки по семи или девяти компетенциям, в зависимости от занимаемой должности.

Оценка сотрудника производится несколькими людьми: коллегой, клиентом, подчиненным, руководителем. В самом начале проекта каждая сторона оценивала все компетенции, но сейчас процедура изменилась — например, коллега не оценивает профессионализм сотрудника. Удалось определить вес каждой из сторон в оценке конкретного фактора. Например, для компетенции «клиентоориентированность» вес оценки клиента составит 90%. Далее с учетом всех факторов рассчитывается процент, который и прибавляется к окладу. Также работнику предлагается заполнить шкалу самооценки. Она не учитывается при доплате, но ее сравнивают с оценками, данными клиентом, коллегой и руководителем. Если наблюдаются сильные расхождения, то ведется работа по их устранению.

Внедрение этого проекта протекает болезненно, хотя все предыдущие инициативы генерального директора сотрудники компании принимали положительно или, в худшем случае, нейтрально. После первого опроса, когда работников ознакомили с результатами анкетирования, произошла забастовка на производстве. Сотрудники привыкли, что премии распределяются либо всем поровну, либо в соответствии с занимаемой должностью. Средний уровень компетенции на производстве составил 22,5%, однако у укладчиц он получился выше, чем у начальства.

Одним из важных факторов недовольства стала зависть. Возникли вопросы: «Я уже долго работаю, но меня низко оценили. Почему?» Ответом был встречный вопрос: «А вы знаете, за что доплачивают?» Выяснилось, что многие не владеют информацией. Тогда сотрудники стали хлопотать о точном соблюдении процедуры — следить за тем, чтобы тест не потерялся, и чтобы их оценивали люди, которые могут оценить, по справедливости.

Описание процессов «как есть» выявило: на фабрике никто не несет ответственности за качество.

Не вождь, а наставник

Елена Стрельцова определяет свою роль в команде как роль единомышленника и отчасти наставника. Лидер не должен все уметь сам и принимать активное участие во всем, что происходит в компании

По мнению Стрельцовой, главное для руководителя — это умение собрать команду профессионалов, которым комфортно работать вместе. Если эти условия выполнены, преобразования в компании должны продолжиться даже в случае ухода первого лица.

Осенью 2006 года Елена Стрельцова получила предложение от одной из быстроразвивающихся компаний Санкт-Петербурга. Бизнес этой компании не имеет ничего общего с кондитерской отраслью, но темпы роста и перспективы впечатляющие. Стрельцовой

предстоит принять трудное решение — остаться в компании «Любимый край» и продолжать изменения или уйти в новую компанию и начать проводить преобразования там.

Приглашение к размышлению

Итак, после прихода в компанию «Любимый край» генеральный директор Елена Стрельцова запускает проект по оптимизации бизнес-процессов. Спустя год, не завершив этот проект, менеджмент компании параллельно внедряет мультипроектное управление и систему оценки сотрудников на основе компетенций. В компании возникают проблемы, связанные с довольно серьезной нагрузкой на сотрудников, которые теперь вынуждены не только выполнять свои непосредственные обязанности, но и принимать участие в программах изменений. Кейс наглядно иллюстрирует, что, с одной стороны, организационные изменения позитивно влияют на эффективность, результативность и рост компании. В их успешности велика роль сильного лидера, мотивирующего людей к постоянному движению. С другой стороны, часть изменений все равно протекает в атмосфере тревоги и недоверия. Пока неясно, сможет ли компания эффективно совмещать несколько масштабных проектов, находящихся на разных этапах внедрения.

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.

Тематика докладов с презентацией

1. Принятие стратегических решений на основе метода SWOT-анализа: практические примеры российских предприятий по принятию стратегических решений.
2. «Дерево» решений как инструмент управления в условиях определенности: классические кейсы и современные применения (2-3 примера).
3. Модель PEST-анализа в практике разработки управленческих решений российских компаний: современный подход к оценке внешней среды.
4. Матрица БКГ как современный инструмент разработки решений в стратегическом планировании.
5. Метод Дельфы в корпоративной практике: классический подход к экспертной оценке альтернатив.
6. Цифровизация в разработке управленческих решений: примеры удачной и неудачной реализации.
7. Примеры использования морфологического анализа как метода поиска альтернативных решений.
8. Agile-методы в повседневной практике принятия решений и управлении (3-4 метода).
9. Таблица решений как инструмент формализации сложных бизнес-правил: от алгоритмизации рутинных операций до поддержки управленческих решений по стратегическому выбору.
10. Матрица решений и таблица решений: сравнительный анализ инструментов для принятия решений в условиях определенности и риска.
11. Интеграция табличных и матричных методов в рациональную модель принятия решений в целях усиления этапов анализа альтернатив и выбора.
12. Разработка управленческого решения «под ключ»: пошаговое применение рациональной модели с использованием современных методов.
13. Платежная матрица: как рассчитать ожидаемую стоимость альтернатив в условиях риска (*привести примеры с числовыми расчетами*).
14. Анализ чувствительности проекта и оценка рисков: какие факторы критичны для успеха (*на примере запуска нового продукта*).

15. Сценарное планирование: от пессимистичного до оптимистичного прогноза *(на примере кейса производственной компании)*.
16. Карта рисков проекта: как визуализировать угрозы и определить приоритетные меры *(привести матрицу «вероятность-последствия»)*.
17. Метод Монте-Карло: имитационное моделирование для оценки рисков *(простое объяснение на примере инвестиций)*.
18. Точка безубыточности как инструмент принятия решений при нестабильном спросе.
19. Управление рисками в IT-проектах: специфика и типичные ошибки.
20. Когнитивные искажения в условиях неопределенности: что мешает ЛПР принимать верные решения.
21. Интуиция против анализ: когда следует доверять «внутреннему голосу» ЛПР.
22. Групповое принятие решений в условиях риска: плюсы, минусы и «ловушки» консенсуса *(два типа групп — две логики принятия решений по А. Курно и В. Парето)*.
23. Особенности принятия решений в малом бизнесе: как действовать без аналитики и big data.
24. Условия санкций как фактор риска: опыт эффективных решений российских компаний.
25. Стартап как идеальная модель для анализа решений в условиях высокой неопределенности. (или такой вариант - «Управленческие решения в стартапах: между интуицией и гипотезами»).
26. Правило минимакса и максимина: как выбрать стратегию, если будущее непредсказуемо *(практика использования критериев Вальда, Сэвиджа и Гурвица)*.
27. Принятии решений в кризисных ситуациях: ошибки начинающих руководителей.

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/

Литература основная

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. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 254 с. - <https://urait.ru/bcode/535627>

Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов. — Москва : Юрайт, 2024. — 427 с. — <https://urait.ru/bcode/545111>.

Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов. — Москва: Юрайт, 2024. — 332 с. — <https://urait.ru/bcode/536105>

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>.

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>.

Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2023. — 431 с. — <https://urait.ru/bcode/510844>

Литература дополнительная

Орлов, А.И. Методы принятия управленческих решений: учебник / А.И. Орлов – Москва: КноРус, 2022. – 286 с. – (Бакалавриат). - ISBN 978-5-406-09058-9. Текст электронный - URL: <https://book.ru/book/942430>

Строева, Е. В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 128 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005222-9. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1150321>.

6.2. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

КонсультантПлюс – компьютерная справочная правовая система в России

Znanium.com – электронно-библиотечная система

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» используется материально-техническая база образовательного учреждения: компьютерные классы и научная библиотека РГГУ.

Состав программного обеспечения:

1. Windows
2. Microsoft Office
3. Kaspersky Endpoint Security

Профессиональные полнотекстовые базы данных:

1. Национальная электронная библиотека (НЭБ) www.rusneb.ru
2. ELibrary.ru Научная электронная библиотека www.elibrary.ru
3. Электронная библиотека Grebennikon.ru www.grebennikon.ru
4. Cambridge University Press
5. ProQuest Dissertation & Theses Global

6. SAGE Journals
7. Taylor and Francis
8. JSTOR

Информационные справочные системы:

1. Консультант Плюс
2. Гарант

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 практических (семинарских) занятий

Семинарское занятие 1, 2 (4 часа).

Тема. Модели процесса принятия решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие модели ППР. Нормативные и дескриптивные модели процесса принятия решений и их использование в управленческой практике.
2. Критика Г. Саймоном рациональной модели: когнитивные, политические и организационные факторы ограничения рациональности.
3. Циклическая модель ППР. Модель А. Карпова. Модель Дж Вуда – рациональные и иррациональные коалиции.
4. Модели Г. Минцберга и Вудса.
5. Концепция «экономической демократии» Г.Б. Клейнера.
6. Анализ проблемных ситуаций: метод причинно-следственного анализа, диаграмма Исикавы, логико-смысловое моделирование.
7. Разработка и принятие УР с использованием таблицы решений, «деревя» решений, экспертного метода.
8. Методы анализа и диагностики возникающих проблем. Общая характеристика методов анализа ситуации и выявления проблемы в процессе разработки управленческих решений.
9. Особенности решений, основанных на интуиции, сужении и методах экономического анализа.
10. Характеристика методов сбора информации в процессе разработки управленческих решений. Таблица решений. Матрица решений.

Практическая работа: Методы разработки управленческих решений (метод СПУ, решение кейса «Организация проведения выставки»)

Семинарское занятие 3, 4 (4 часа).

Тема. Качество разработки управленческих решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы внешней и внутренней среды организации, оказывающие наибольшее влияние на процесс разработки управленческих решений.
2. Функции управления качеством УР, используемые в построении бизнес-процесса.
3. Взаимосвязи в методологии качества функционального, системного и процессного подходов к разработке управленческих решений.
4. На что ориентированы методологические подходы в функциональном, системном и процессном вариантах?
5. Что представляет собой цикл качества управленческого решения по Э. Демингу? Чем отличается цикл Деминга от функционального подхода?
6. В чем заключается принципиальное отличие концепции качества Дж. Джурана от традиционного процесса разработки и реализации решений?
7. Как следует трактовать слова Ф. Кросби «Делай правильно с первого раза» в отношении разработки управленческих решений?
8. Почему функции планирования и контроля тесно взаимосвязаны в любом из методологических подходов к разработке управленческих решений?

Практическая работа: Доклад по темам презентаций.

Семинарское занятие 5, 6 (4 часа).

Тема. Учет фактора риска и неопределенности в принятии решений.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ классификации рисков, показателей риска и методов его оценки. Построение кривой риска.
2. Оценка возможных потерь в производственном, финансовом и коммерческом предпринимательстве. Оценка комплексного риска.
3. Анализ опросных листов, потоковых диаграмм, организационных диаграмм.
4. Понятие риска как экономической категории. Место теории риска в рыночной экономике. Современное состояние и применение теории риска в отечественной и зарубежной хозяйственной деятельности.
5. Оценка степени риска и размера возможного ущерба в инвестиционной деятельности.
6. Анализ коллективных решений, связанных с риском.
7. Поведение ЛПП в условиях риска и неопределенности.
8. Понятие степени риска и способы оценки степени риска управленческих решений в условиях инвестиционной деятельности. Условия эффективного управления риском. Риск принятия и реализации решений.
9. Приемы снижения степени риска. Страхование рисков, преимущества и недостатки. Схема метода анализа иерархий (МАИ).

Практическая работа: решение кейса «Стратегия принятия решения»

Семинарское занятие 7, 8 (4 часа).

Тема. Методы управления риском.

Вопросы для обсуждения:

1. Становление системы риск-менеджмента в России и за рубежом. Структура концепции риск-менеджмента
2. Методические аспекты обоснования выбора и последовательности реализации стратегий риск-менеджмента промышленной компании.
3. Формирование новой профессиональной специализации - риск-менеджер.
4. Практика крупнейших компаний РФ по использованию определённых стратегий риск-менеджмента.
5. Интегрированный подход к риск-менеджменту. Организация риск-менеджмента.
6. Схема организации риск-менеджмента. Эвристические и стратегические правила риск-менеджмента.
7. Стратегии риск-менеджмента.

Практическая работа: Решение ситуаций по теме.

Семинарское занятие 9, 10 (4 часа)

Тема. Управленческие решения в условиях цифровизации

Вопросы для обсуждения:

1. Ключевые причины развития цифровизации.
2. Цели цифровизации управленческих процессов.
3. Изменение роли управленца в условиях использования ИИ.
4. Процесс принятия управленческих решений в цифровой среде.

Практическая работа: Доклад по темам презентаций.

9.2. Методические рекомендации по подготовке письменных работ

Не предусмотрены планом.

9.3. Иные материалы

АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ 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 дисциплины:

- 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;
- ~ принципы разработки и принятия решений;
- ~ этапы и стадии процесса принятия управленческих решений;
- ~ уровни и формы разработки и реализации 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 управленческие решения;
- ~ 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.

Для проведения учебных занятий по дисциплине используются различные образовательные технологии:

традиционные (лекции, семинары, контрольные вопросы);

активные (контрольные работы и задания, тестирование).

При проведении учебных занятий обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (включая при необходимости проведение интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализ ситуаций и имитационных моделей, преподавание дисциплин в форме курсов, составленных на основе результатов научных исследований, в том числе с учётом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей (п.34. Приказ № 245).

Для организации учебного процесса может быть использовано электронное обучение и (или) дистанционные образовательные технологии.