

1. ОБЩАЯ ИНФОРМАЦИЯ

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.2020 № 952 (с изменениями и дополнениями) и учебного плана направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент», профиль «Управление проектом» (программа магистратуры).

Трудоемкость дисциплины: 4 ЗЕТ / 144 академических часа, в том числе: 36 часов контактной работы и 72 часа самостоятельной работы обучающихся

Распределение часов дисциплины по семестрам и видам занятий (по учебному плану)

Вид учебной работы	Количество часов				
	Всего по учебному плану	Семестры			
		1	2	3	4
Контактная работа (всего):	36		36		
в том числе:					
Лекции	12		12		
Практические занятия	16		16		
Контроль самостоятельной работы (КСР)	8		8		
Самостоятельная работа (всего):	72		72		
Виды промежуточной аттестации	Экзамен (36)		Экзамен (36)		
ОБЩАЯ трудоемкость дисциплины:	Часы:	144		144	
	Зач. ед.:	4		4	

2. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

Цель – получение обучающимися знаний и навыков, необходимых для принятия и реализации решений по управлению организациями, действующими в различных областях экономики, их структурными подразделениями и группами работников в конкретных экономических условиях с учетом существующего отечественного и зарубежного опыта.

Целью изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование теоретических знаний о методах разработки, принятия и реализации управленческих решений и практических навыков находить организационно - управленческие решения и готовность нести за них ответственность.

Задачи:

- изучение сущности управленческих решений и специфики их принятия и реализации в условиях меняющейся внешней среды, характеризующейся риском и неопределенностью;
- изучение технологии и организации процесса принятия управленческих решений;
- приобретение практических навыков разработки, реализации, контроля выполнения управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия;
- приобретение практических навыков принятия коллективных решений.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В УЧЕБНОМ ПЛАНЕ

Учебная дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к дисциплинам обязательной части Блока 1. Дисциплины (модули). Изучение дисциплины основывается на знаниях, приобретенных обучающимися во время изучения дисциплин «Управленческая экономика», «Управленческий анализ».

Дисциплины, при изучении которых будут использоваться знания, умения и навыки, приобретённые в результате изучения данной дисциплины: «Управление бизнес-процессами», «Стратегический менеджмент», «Риск-менеджмент», «Методы и инструменты управления проектом» и «Практика по профилю профессиональной деятельности».

4. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Результаты освоения образовательной программы (компетенции обучающихся)

устанавливаются в соответствии с федеральным государственным образовательным стандартом по направлению подготовки и профессиональными стандартами, соответствующими профессиональной деятельности выпускников, а также на основе анализа требований работодателей, предъявляемых к выпускникам. Планируемые результаты обучения по дисциплине (знания, умения, навыки) обеспечивают достижение результатов освоения образовательной программы.

Шифр и название компетенции	Индикаторы компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<p>ОПК-3 Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность и социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.</p>	<p>ОПК-3.2 Разрабатывает и принимает обоснованные организационно-управленческие решения, с учетом их социальной значимости, обеспечивает реализацию и оценивает последствия.</p>	<p>Знает: основные подходы к разработке решения организационно-управленческого характера, в том числе в нестандартных ситуациях;</p> <p>Умеет: осуществлять объективную оценку множества альтернативных вариантов решения с учетом их социальной значимости; оценивать возможности и последствия, нести ответственность за принятые решения;</p> <p>Владеет: навыками разработки организационно - управленческих решений и оценки эффективности принятых решений.</p>

5. СТРУКТУРА И ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Семестр изучения: **2**

Подраздел, тема	Виды учебной работы					Промежуточная аттестация в часах	Формы текущего контроля	Формируемые компетенции
	Аудиторные занятия (в часах)			Самостоятельная работа				
	всего		КСР	в часах	формы организации самостоятельной работы			
	лекций	практических						
Тема 1. Основные концепции, принципы и парадигмы принятия управленческого решения	2	-	-	8	Повторение пройденного материала, самостоятельное изучение доп. литературы		Устный опрос	ОПК-3.2
Тема 2. Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения	4	4	-	22	Повторение пройденного материала, Выполнение практических заданий.		Устный опрос Проверка практического задания	ОПК-3.2
Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения	4	8	-	20	Подготовка к семинару-дискуссии		Участие в семинаре-дискуссии	ОПК-3.2
Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности	2	4	-	22	Повторение пройденного материала самостоятельное изучение доп. литературы		Устный опрос Проверка практического задания	ОПК-3.2
Форма промежуточной аттестации экзамен	-	-	-		Подготовка к промежуточной аттестации	36	-	
Всего	12	16	8	72		36		
	144							

6.СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Тема 1. Основные концепции, принципы и парадигмы управленческих решений

Логика взаимосвязи концепций и принципов. Парадигмы «эмоциональных» и «рациональных» решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Процесс управления и управленческие решения. Основные направления в исследовании процесса принятия решений. Методологические основы формирования решений. Проблема рациональности. Решение – это ситуация выбора. Факторы значимости проблемы выбора. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений.

Тема 2. Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения

Технология и модели процесса разработки управленческих решений. Организация процесса разработки управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений. Этапы стандартного процесса принятия решения. Анализ возникшей ситуации и выявление проблемы. Формулировка проблемы, постановка целей. Определение критериев. Разработка альтернатив. Сравнение альтернатив. Анализ альтернатив управленческих решений. Выбор лучшего решения.

Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения

Диагностика проблемы и постановка целей. Три типа проблем и их характеристики: хорошо структурированные; слабоструктурированные; неструктурированные. Моделирование в разработке управленческих решений. Понятие о моделировании. Основные модели принятия решений в менеджменте: теория игр, модель теории очередей, модель линейного программирования, имитационное моделирование, модель управления запасами, экономический анализ. Методы принятия управленческих решений: платежная матрица, дерево решений. Методы исследования проблемных ситуаций: матрица взаимодействия, сеть взаимодействия, анализ взаимосвязанных областей решения, трансформация системы, определение компонентов, классификация информации. Постановка и декомпозиция целей. Функции целей. Выбор методов для принятия управленческих решений.

Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности

Разработка и анализ альтернатив действий. Стратегия ответных действий. Дерево решений (вариантов). Организация и контроль выполнения управленческих решений.

Оценка эффективности управленческих решений. Управленческие решения и ответственность. Оценка эффективности управленческих решений. Эффективность разработки решения, эффективность реализации управленческих решений. Классификация эффективности управленческих решений аналогична общей классификации эффективности: организационная эффективность; экономическая эффективность, социальная эффективность, технологическая эффективность, психологическая эффективность, правовая эффективность, экологическая эффективность, этическая эффективность, политическая эффективность.

7.САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩИХСЯ

В рамках данной учебной дисциплины обучающиеся выполняют самостоятельную внеаудиторную работу в виде повторения пройденного материала по всем темам, подготовки к семинару – дискуссии, выполнения практического задания, подготовки к промежуточной аттестации.

8.ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

При изучении данной дисциплины используются следующие образовательные технологии:

Тема занятия	Вид образовательной технологии	Форма проведения занятия
Тема 1. Основные концепции, принципы и парадигмы принятия управленческого решения	Традиционная технология	Лекция
Тема 2. Технологические аспекты разработки и принятия управленческого решения	Традиционная технология	Лекция
		Практическая работа
Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения	Традиционная технология	Лекция
	Интерактивная технология	Семинар-дискуссия
Тема 4. Организация и контроль исполнения управленческих решений, система ответственности	Традиционная технология	Лекция
		Практическая работа

9.ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

9.1. Формы контроля по дисциплине

Текущий контроль. В процессе изучения учебной дисциплины обучающиеся выполняют практические работы и участвуют в семинаре-дискуссии. Результаты выполнения заданий являются основанием для выставления оценок текущего контроля по

данной учебной дисциплине. Выполнение всех заданий является обязательным для всех обучающихся. Обучающиеся, не выполнившие в полном объеме все задания, не допускаются к сдаче экзамена по данной учебной дисциплине.

Промежуточная аттестация. Для контроля усвоения обучающимися данной дисциплины учебным планом предусмотрен экзамен, который проводится в форме устного опроса.

9.2. Оценочные материалы (оценочные средства) для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации представлены в фонде оценочных материалов (средств).

Текущий контроль.

Примерные темы для подготовки к семинару дискуссии

Тема 3. Модели и методы, используемые при принятии управленческого решения

1. Модели разработки и принятия управленческих решений.
2. Этапы рационального решения управленческих проблем.
3. Целевая ориентация управленческих решений.
4. Диагностика и идентификация проблем.
5. Сущность анализа альтернатив действий.
6. Организация разработки и выполнения управленческих решений.
7. Технологии принятия управленческих решений в бизнесе
8. Моделирование процесса принятия решений в рамках управления.
9. Модель вывода нового продукта на рынок.
10. Модели принятия управленческих решений при выборе местоположения деятельности
11. Специфика применения программно-целевого и генетического подходов к разработке и принятию решений.
12. «Дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», «профиль причин» и структурная диаграмма
13. Факторы эффективности управленческих решений.
14. Эффект финансового рычага, как фактор принятия управленческого решения.
15. Понятие эффективности решений.

Промежуточная аттестация.

Список вопросов для подготовки к экзамену:

1. Понятие и структура управленческого решения.
2. Сущность, свойства и содержание управленческого решения.
3. Типология управленческих решений.
4. Требования к подготовке и реализации управленческих решений.
5. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
6. Теория принятия решений.
7. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений.
8. Управление как цикл последовательных решений.

9. Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений..
10. Алгоритмы принятия управленческих решений и их специфика.
11. Процесс принятия решений. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
12. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
13. Организация процесса разработки управленческого решения.
14. Рациональность и принятие решения. Этапы рационального решения проблем.
15. Формулирование и исследование проблемы.
16. Системный подход в технологии и организации процесса разработки управленческих решений.
17. Технология решения проблем. Регламентная технология.
18. Программно-целевая технология. Инициативно-целевая технология. Карты решения.
19. Роль и место информации при принятии решений. Обратная связь в процессе рационального решения проблем.
20. Понятие и классификация методов разработки управленческих решений.
21. Методы ситуационного анализа: кейс-метод, «мозговая атака»
22. Анкетирование, факторный анализ, многомерное шкалирование.
23. Методы моделирования: теория игр, теория массового обслуживания, модель управления запасами, имитационное моделирование, линейное программирование, IDEF – моделирование, экономический анализ.
24. Методы многокритериальной оценки, экспертные методы, фактографические методы, комбинированные методы.
25. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
26. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
27. Правила принятия коллективного решения.
28. Основные этапы процесса разработки управленческих решений.
29. Контроль реализации управленческих решений.
30. Организация исполнения принятых управленческих решений
31. Факторы, влияющие на разработку, принятие и осуществление управленческих решений.
32. Социально-психологические аспекты принятия и реализации управленческих решений.
33. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
34. Качество и эффективность управленческих решений.
35. Учет социально-психологических последствий принятия управленческих решений
36. Социальная ответственность менеджера.
37. Разработка и выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
38. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений.

10.РЕСУРСНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ

Для проведения занятий лекционного типа по данной дисциплине используются аудитории с медиа-оборудованием (проектор, экран, ноутбук) и учебной мебелью.

Для проведения занятий семинарского типа (практических занятий) по данной дисциплине используются аудитории с медиа-оборудованием (проектор, экран, ноутбук) и учебной мебелью и компьютерные классы, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет и необходимым программным обеспечением.

Для самостоятельной работы обучающихся используется помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерами с необходимым программным обеспечением и доступом в Интернет и электронную информационно-образовательную среду вуза.

Для проведения контроля самостоятельной работы по данной дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные компьютерами с доступом в Интернет и необходимым программным обеспечением.

Для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по данной дисциплине используются компьютерные классы, оснащенные медиа-оборудованием (проектор, экран, ноутбук), компьютерами с доступом в Интернет и необходимым программным обеспечением.

Перечень лицензионного программного обеспечения

№ п/п	Наименование	Тип ресурса
1	Microsoft Windows	Сублицензионный договор АО «СофтЛайн Трейд» № /131 от 10.07.2020. Период действия договора и лицензий бессрочный. Лицензионное соглашение Microsoft - Open Value Subscription для решений Education Solutions №V8265046
2	Microsoft Office	
3	Microsoft Office Visio	
4	СПС Консультант Плюс - справочно-правовая система отечественного производства	Лицензионный договор ООО "Консультант Плюс Тольятти" договор № 251 от 01.01.2024 (лицензия бессрочная, договор ежегодно продлеваемый)
5	Антивирус Касперского отечественного производства	Сублицензионный договор АО «СофтЛайн Трейд» №Tr000947217 от 04.12.2025 срок действия 10.02.2026 - 11.02.2028. Тип лицензии - проприетарная

Перечень свободно распространяемого программного обеспечения

- СПС КонсультантПлюс - справочно-правовая система отечественного производства в свободном доступе в интернет;
- 7-Zip – архиватор;
- Google Chrome - бесплатный веб-браузер;
- Сервисы Google – облачные сервисы.

В соответствии с Положением о создании специальных условий для инвалидов и лиц с ОВЗ информационно-технологическая база образовательного процесса предусматривает использование материально-технических средств с учетом различных нозологий инвалидов и лиц с ОВЗ.

11. ЛИТЕРАТУРА

11.1. Основная литература

№ п/п	Библиографическое описание	Тип	Количество в библиотеке
1.	Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. - Москва : Инфра-М, 2023. - 163 с. - ISBN 978-5-16-110931-1 (online). - Текст : электронный. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=421282	учебное пособие	ЭБС
2.	Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Бережная, В. И. Бережной. - Москва : Инфра-М, 2023. - 384 с. - ISBN 978-5-16-100409-8 (online). - ЭБС Знаниум. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=424677	учебное пособие	ЭБС
3.	Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров [и др.]. - Москва : Инфра-М, 2023. - 226 с. - ISBN 978-5-16-104125-3 (online). - ЭБС Знаниум. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=417584	учебное пособие	ЭБС
4.	Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. - Москва : Инфра-М, 2023. - 362 с. - ISBN 978-5-16-103960-1 (online). - ЭБС Знаниум. - URL: https://znanium.ru/catalog/document?id=428502	учебник	ЭБС

11.2 Дополнительная литература

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - ЭБС Знаниум. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=432123>
2. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учеб. пособие / Н. В. Кузнецова. - Москва : Инфра-М, 2024. - 221 с. - ISBN 978-5-16-102507-9 (online). - ЭБС Знаниум. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=430906>
3. Строева, Е. В. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / Е. В. Строева, Е. В. Лаврова. - Москва : Инфра-М, 2021. - 128 с. - ISBN 978-5-16-101888-0 (online). - ЭБС Знаниум. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=398296> ...

4. Шифрин, Б. М. Основы теории принятия решений : учеб. пособие / Б. М. Шифрин, М. Б. Шифрин. - Москва : Инфра-Инженерия, 2024. - 148 с. - ISBN 978-5-9729-1903-1. - ЭБС Знаниум. - URL: <https://znanium.ru/catalog/document?id=452825>

Периодические издания:

1. Вестник Московского университета. Серия 06. Экономика: научный журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/9005>.
2. Вопросы экономики: научно-практический журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/6645>.
3. Менеджмент в России и за рубежом: журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/18786>.
4. Российский экономический журнал. - УБД ИВИС. - URL: <https://eivis.ru/browse/publication/19126>.

11.3. Современные профессиональные базы данных, информационные справочные системы, электронные библиотечные системы:

1. Znanium: электронно-библиотечная система. – URL: <http://znanium.ru>.
2. eLIBRARY.RU: научная электронная библиотека. – URL: <https://elibrary.ru/>.
3. Цифровая библиотека IPRsmart. – URL: <https://www.iprbookshop.ru/>.
4. Консультант плюс: справочно-правовая система. – URL: T:\consultantplus\cons.exe.
5. УБД ИВИС. – URL : <https://eivis.ru/basic/details>.
6. Электронная библиотека ТГУ. – URL: <http://83.234.207.58/MarcWeb2/Default.asp>.

12. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Освоение обучающимся дисциплины «Разработка управленческих решений» обучающимися предполагает посещение лекций и практических занятий, участие в семинаре-дискуссии, устных опросах и выполнение практических заданий. При подготовке к лекции и для выполнения самостоятельной работы обучающемуся необходимо прочитать материал предыдущей лекции, стремясь к пониманию всех понятий и утверждений. По дисциплине проводятся следующие виды лекций: лекция-презентация – лекция информационного характера, предполагающая объяснения преподавателя с иллюстративным изложением материала.

Устные ответы на вопросы, выполнение практических заданий и участие в семинаре-дискуссии являются элементами текущего контроля и оцениваются преподавателем. Полученные отметки учитываются при выставлении экзамена.

Освоение дисциплины предполагает выполнение практических заданий во время контактной работы с преподавателем либо в часы самостоятельной работы. Выполненную практическую работу сдают на проверку преподавателю одним из следующих способов: сохранение в электронной информационно-образовательной среде, отправка преподавателю на почтовый ящик. При отправке преподавателю выполненной работы по почте обучающемуся следует обеспечить личную идентификацию. Как правило, в теме или тексте письма указывается курс, ФИО обучающегося, дисциплина, тема, по которой выполнена работы. Практическая работа может быть проверена преподавателем непосредственно в аудитории. Результаты проверки выполненной работы доводится до сведения обучающегося во время аудиторных занятий, в часы КСР, размещаются в электронной информационно-образовательной среде.

Для закрепления приобретенных знаний, умений и навыков, для развития способностей к самообучению в дисциплине предусмотрена самостоятельная работа. Самостоятельная работа может выполняться обучающимся дома или в аудиториях Академии, специально отведенных для самостоятельной работы и оснащенных необходимым техническим и программным обеспечением, доступом к ЭИОС и ЭБС. Для успешного выполнения самостоятельной работы обучающемуся рекомендуется заранее ознакомиться с перечнем заданий и графиком ее выполнения. Подготовка к лекциям и практическим занятиям с последующим участием в устном опросе и семинаре-дискуссии предполагает и выполнении практического задания и курсовой работы: систематическое чтение конспектов лекций, учебников и источников дополнительной литературы; работу со справочниками и нормативными документами; аналитическую обработку информационных данных, составление схем для систематизации изученного материала.

Для выполнения практических заданий (подготовка к семинару-дискуссии и практической работе) самостоятельной работы по данной дисциплине в домашних условиях (за пределами Академии) обучающемуся необходим персональный компьютер (планшет) и программный пакет Microsoft Office не ниже 10 версии. Самостоятельная работа сопровождается методическими указаниями, размещенными в локальной сети Академии и электронной информационно-образовательной среде. Методические указания содержат формулировку задания, примерную технологию выполнения, формат сдачи выполненной работы. Преподаватель во время аудиторных занятий заранее обсуждает с обучающимися задание самостоятельной работы и порядок ее сдачи. Консультации по выполнению самостоятельных работ, обсуждение отметок и допущенных ошибок, защита отдельных видов самостоятельных работ осуществляется во время КСР на кафедре управления и связей с общественностью или в аудитории по расписанию. Консультации преподавателя по выполнению самостоятельной работы могут осуществляться посредством асинхронного (почта, ЭИОС) и синхронного (zoom, сети) коммуникационного взаимодействия по предварительной договоренности с преподавателем. Выполняемые самостоятельные работы являются элементами текущего контроля и оцениваются преподавателем. Полученные отметки учитываются при выставлении экзамена.

Формой промежуточной аттестации выступает экзамен, который проводится в форме устного ответа на теоретический вопрос. Критерии выставления экзамена озвучиваются преподавателем на первых занятиях по дисциплине.

13. ЛИСТ СОГЛАСОВАНИЯ

Составил:

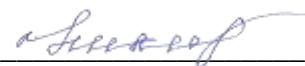
Н.В. Никитина, д.э.н., доцент



(подпись)

Заведующий выпускающей кафедрой:

Н.В. Никитина , д.э.н., доцент



(подпись)

Руководитель научного содержания программы магистратуры

Н.В. Никитина , д.э.н., доцент



(подпись)

Директор БИК

Балакина О.В



(подпись)

Начальник ООУП

С.В.Фирсова



(подпись)