Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Наумова Наталия Александровна
Должность: Ректор
Дата подписания: 27.07.2026 11:23:12
Уникальный программный ключ:
6b5279da4e034bff679172803da5b7b559fc69e2

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования
«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ»
(ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ПРОСВЕЩЕНИЯ)

Экономический факультет
Кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления

Согласовано деканом
экономического факультета
«23» марта 2026 г.
_____
/Фонина Т.Б./

Рабочая программа дисциплины

Разработка управленческих решений

Направление подготовки
38.03.01 Экономика

Профиль:
Экономика и финансы

Квалификация
Бакалавр

Форма обучения
Очная

Согласовано учебно-методической комиссией
экономического факультета
Протокол «20» марта 2026 г. № 7
Председатель УМКом_____
/Сюзева О.В./

Рекомендовано кафедрой
государственных закупок, менеджмента
и государственного управления
Протокол от «12» февраля 2026 г. № 7
И.о. зав. кафедрой_____
/Козлова Е.Г./

Москва
2026

Автор-составитель:
доцент кафедры государственных закупок, менеджмента и государственного управления,
кандидат экономических наук Волков Михаил Михайлович

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом МИНОБРНАУКИ РОССИИ от 12.08.2020г. № 954.

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Год начала подготовки (по учебному плану) 2026

СОДЕРЖАНИЕ

1. Планируемые результаты обучения ……..…4
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы……..5
3. Объем и содержание дисциплины ……5
4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся……10
5. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации по дисциплине ……..……14
6. Учебно-методическое и ресурсное обеспечение дисциплины ……..…25
7. Методические указания по освоению дисциплины ……..26
8. Информационные технологии для осуществления образовательного процесса по дисциплине ……26
9. Материально-техническое обеспечение дисциплины …….27

1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ

1.1 Цель и задачи дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование готовности у будущего бакалавра к осуществлению профессиональной деятельности, умения использовать современные приемы и методы разработки управленческих решений в организациях, предприятиях, объединениях различных отраслей экономики.

Задачи дисциплины «Разработка управленческих решений»:

- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки управленческих решений;
- приобретение систематических знаний о закономерностях, правилах и процедурах в процессах разработки управленческих решений;
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки управленческих решений;
- изучение прогрессивных теорий в области разработки управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по разработке управленческий решений и его использования в работе российских организаций;
- понимание механизмов и процессов разработки управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы, форм собственности и направлений деятельности;
- приобретение практических навыков по исследованию проблем и разработке и оценке вариантов управленческих решений;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся рыночной среды и разработки наилучших вариантов управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

1.2. Планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;

УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений Блока 1 «Дисциплины (модули)» и является обязательной для изучения.

Изучению данной дисциплины предшествуют изучение таких дисциплин как: Основы менеджмента, Введение в специальность.

Изучение дисциплины необходимо для дальнейшего успешного освоения дисциплин: Разработка и реализация проектов, Управление операциями.

3. ОБЪЕМ И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

3.1 Объем дисциплины

Показатель объема дисциплины	Форма обучения
	Очная
Объем дисциплины в зачетных единицах	2
Объем дисциплины в часах	72
Контактная работа:	36,2
Лекции	18
Практические занятия	18
Контактные часы на промежуточную аттестацию:	0,2
Зачет	0,2
Самостоятельная работа	28
Контроль	7,8

Форма промежуточной аттестации - зачет в 5 семестре

3.2. Содержание дисциплины

Наименование разделов (тем) дисциплины с кратким содержанием	Кол-во часов	
	Лекции	**Практические занятия**
Тема 1.Решения в системах и процессах управления. Сущность и содержание управленческого решения как категории менеджмента. Решение как этап процесса менеджмента. Решение как подход к разрешению проблемы. Решение как легализация воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему. Решение как организационный акт. Социальное и экономическое содержание управленческого решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Влияние особенностей типологии менеджмента на процессы разработки и принятия управленческих решений на уровнях управления государством, общественным развитием, организацией. Классификации управленческих решений. Использование типологии менеджмента и классификаций управленческих решений в практике управления.	1	1
Тема 2.Управленческие решения в системе государственного управления и в менеджменте современных организаций. Функции и управленческие решения в системе государственного и муниципального управления. Особенности государственного и муниципального управления и их роль в процессах разработки управленческих решений. Процессы разработки управленческих решений в законодательных и исполнительных органах государственного и муниципального управления. Свойства, закономерности и взаимосвязи процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений. Использование закономерности процессов разработки управленческих решений в практике государственного и муниципального управления. Роль собственности, собственника и организационно-правового регулирования в разработке управленческих решений.	1	1

Тема 3.Формирование методологии разработки управленческих решений. Формирование методологического знания о структуре, логической организации, методах и средствах управления. Функции методологического знания. Роль исследования процессов менеджмента и разработки управленческих решений в формировании методологического знания о функционировании и развитии организации. Нормативный и дискриптивный методологический анализ и их роль в изучении тенденций и форм развития организации. Понятие методологического подхода. Развитие методологических подходов к разработке управленческих решений. Целевой подход к разработке управленческих решений. Цель и решение: сходство, различие, взаимосвязи. Альтернативы достижения цели и разработка управленческих решений. Роль методологических подходов в разработке и согласовании стратегических, тактических и оперативных управленческих решений. Использование теоретико-множественного подхода в процессах разработки управленческих решений. Информационное обеспечение разработки управленческих решений. Информационный и математический подходы к разработке управленческих решений.	1	1
Тема 4.Централизация и децентрализация в разработке управленческих решений и формирование организационного потенциала решений. Диапазон управления. Должностная связь, профессиональная подготовленность и объективные нормы оценки управления. Централизация и децентрализация деятельности. Делегирование полномочий. Процесс делегирования полномочий и эффективность разработки управленческих решений. Принципы эффективности разработки управленческих решений. Роль централизации и децентрализации в формировании организационного потенциала реализации управленческих решений.	1	1
Тема 5.Разработка качества управленческих решений. Современные концепции управления качеством и их влияние на процессы разработки управленческих решений. Формирование качества управленческих решений. Качество, надежность, конкурентоспособность и стандартизация в процессах разработки управленческих решений. Методологический и методический инструментарий и методы разработки качества управленческих решений.	1	1
Тема 6.Использование процессного подхода в разработке управленческих решений. Основные положения концепции тотального качества менеджмента и их реализация в процессах разработки управленческих решений. Сертификация систем обеспечения качества управленческих решений. Российский и зарубежный опыт разработки качества управленческих решений. Формирование процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений качества производства и управления.	1	1
Тема 7.Типология менеджмента и разработка управленческих решений. Организация процессов разработки управленческих решений.	1	1

Влияние типологии менеджмента на разработку альтернативных решений. Роль субъектов и лиц, принимающих решения (ЛПР). Анализ альтернатив с позиций субъектов принятия и реализации управленческих решений. Распределение прав, обязанностей и ответственности в разработке управленческих решений. Формы и виды ответственности. Дифференциация ответственности и делегирования полномочий. Инструментарий разработки управленческих решений. Методы разработки управленческих решений. Типология и технология разработки, принятия и реализации управленческих решений.		
Тема 8.Технология разработки управленческих решений в сфере управления проектом. Типология проектов. Разработка концепции проекта. Структура проектного анализа. Анализ окружения проекта. Администрирование проекта. Использование в разработке решений сетевых моделей проекта. Определение потребности в ресурсах проекта. Документация по пакету планов проекта. Разработка проектно-сметной документации. Разработка смет и планирование затрат. Управленческие решения по материально-технической подготовке проекта и управлению реализацией проекта.	1	1
Тема 9.Технологии разработки стратегических, тактических и оперативных решений. Внешняя и внутренняя среда управленческих решений. Классификация ситуаций и проблем функционирования и развития организаций. Выявление существенных и значимых факторов управленческих решений, измерение их влияния на разрабатываемые решения. Прогноз состояния среды и факторов влияния на управленческие решения. Классификация и взаимосвязи стратегических, тактических и оперативных решений. Разработка альтернатив стратегического развития и их реализация в процессе стратегического, тактического и оперативного планирования.	1	1
Тема 10.Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Понятие неопределенности, признаки неопределенности управленческих решений. Компенсационные механизмы риска в разработке и реализации управленческих решений Социально-психологические аспекты разработки решений с высокой степенью риска. Факторы снижения риска. Разработка стратегических инвестиционных решений в условиях неопределенности и риска. Тактические и оперативные решения, снижающие риск. Стимулирование и локализация риска решений. Планирование и контроль решений в условиях неопределенности и риска.	1	1
Тема 11.Современные информационные технологии в разработке управленческих решений. Понятие и классификация информационных технологий разработки, принятия и реализации управленческих решений. Интернет-технологии и их использование в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Защита информации. Организация использования новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Развитие информационных процессов и информационных	1	1

технологий разработки управленческих решений.		
Тема 12.Разработка корпоративных решений. Цели и решения корпоративного менеджмента. Роль интересов собственников, работников и общества в разработке корпоративных решений. Использование факторов конкурентоспособности в процессах разработки, принятия и реализации корпоративных решений. Формирование нравственных ценностей и духовной культуры в разработке корпоративных решений. Формирование навыков управления групповым поведением в разработке корпоративных решений. Культура коммуникаций. Социальное партнерство. Ведение переговоров. Методика совершенствования корпоративной культуры разработки, принятия и реализации корпоративных решений.	1	1
Тема 13.Разработка управленческих решений в сфере услуг. Особенности разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг. Качество услуг и качество разработки решений. Использование диверсификации менеджмента в разработке решений в сфере услуг. Средства и методы разработки, принятия и реализации управленческих решений в сфере услуг.	1	1
Тема 14.Разработка решений в сфере маркетинга. Комплексное исследование рынка и использование результатов исследований в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений. Использование факторов рыночной коньюнктуры в процессах разработки стратегических, тактических и оперативных решений. Разработка решений по повышению конкурентоспособности продуктов, услуг и организации в целом. Разработка плановых решений, ориентированных на маркетинг.	1	1
Тема 15.Разработка управленческих решений на малых предприятиях. Особенности функционирования и развития малого предприятия. Централизация и децентрализация функций разработки, принятия и реализации управленческих решений. Влияние организационной структуры и организационной культуры на эффективность разработки, принятия и реализации управленческих решений. Использование маркетинга и новых информационных технологий в процессах разработки, принятия и реализации управленческих решений.	2	2
Тема 16.Расчеты эффективности вариантов управленческих решений и процесса их разработки. Решение как выбор альтернативы. Показатели эффективности управленческих решений. Методики оценки эффективности процессов разработки управленческих решений. Организация и контроль в разработке, принятии и реализации управленческих решений.	2	2
Итого	**18**	**18**

4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ

Темы для самостоятельного изучения	Изучаемые вопросы	Количество часов	Формы самостоятельной работы	Методическое обеспечение	Формы отчетности

Тема 1. Понятие и виды методов и моделей, используемых при принятии управленческих решений	Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и принятия управленческих решений. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.	7	1. Работа с литературой в библиотеке ГУП 2. Подготовка к дискуссионному обсуждению темы	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Опрос
Тема 2. Основные этапы процесса принятия управленческого решения	Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы. Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения. Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив.	7	1.Работа с литературой в библиотеке ГУП 2.Подготовка доклада; 3.Подготовка к дискуссионному обсуждению темы	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Опрос, доклад
Тема 3. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения	Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая	5	1.Работа с литературой в библиотеке ГУП 2.Подготовка доклада; 3.Подготовка к дискуссионному обсуждению темы	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Опрос, доклад

	анкета. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.				
Тема 4. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР). Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения	Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах. Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений. Информационные условия принятия управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.	5	1.Работа с литературой в библиотеке ГУП 2.Подготовка доклада; 3.Подготовка к дискуссионному обсуждению темы	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Опрос
Тема 5. Методы принятия решения в условиях неопределенности и риска, их применение	Основные понятия теории игр. Понятие о комбинаторных, статистических и стратегических играх. Примеры игрового подхода к постановке экономических задач. Платежная матрица. Нижняя и верхняя цена игры. Принцип минимакса. Исследование платежных матриц. Решение игры в смешанных стратегиях. Простейшие методы нахождения решения игры. Элементы теории статистических решений. Игры с природой. Платежная матрица и матрица рисков, критерии принятия решения, критерий максимума ожидаемой полезности (максимального математического ожидания выигрыша), критерий недостаточного основания Лапласа, максиминный критерий Вальда, критерий минимаксного	4	1.Работа с литературой в библиотеке ГУП 2.Подготовка доклада; 3.Подготовка к дискуссионному обсуждению темы	Учебно-методическое обеспечение дисциплины	Опрос, тест

	риска Сэвиджа, критерий пессимизма-оптимизма Гурвица, критерий Ходжа-Лемана, наиболее вероятного состояния природы. Определение функции полезности и психологические аспекты принятия решений.				
ИТОГО		**28**			

5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Код и наименование компетенции	Этапы формирования
УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа

5.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Оцениваемые компетенции	Уровень сформированности	Этап формирования	Описание показателей	Критерии оценивания	Шкала оценивания
УК -1	Пороговый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	***Знать:*** методологические и методические подходы к принятию стратегических, тактических, оперативных управленческих решений; ***Уметь:*** формировать и использовать механизмы принятия управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы, форм собственности и направлений деятельности	Опрос Доклад	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания доклада
	Продвинутый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	***Знать:*** методологические и методические подходы к принятию стратегических, тактических, оперативных управленческих решений; ***Уметь*** формировать и использовать механизмы принятия управленческих решений в организациях различной организационно-правовой формы, форм собственности и направлений деятельности ***Владеть:***	Опрос Доклад Практическое задание Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания практическог

			навыками сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для принятия управленческих решений		о задания Шкала оценивания теста
УК-2	Пороговый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	***Знать:*** -технология и процессы принятия и реализации финансовых и инвестиционных решения на основе оценки уровня рисков; -методы анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления, использовать его результаты для принятия управленческих решений; ***Уметь*** использовать эффективные технологии принятия и реализации финансовых и инвестиционных решений	Опрос Доклад	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания доклада
	Продвинутый	1.Работа на учебных занятиях 2.Самостоятельная работа	***Знать:*** -технология и процессы принятия и реализации финансовых и инвестиционных решения на основе оценки уровня рисков; -методы анализа рыночных и специфических рисков, связанных с деятельностью по реализации функций управления, использовать его результаты для принятия управленческих решений; ***Уметь*** использовать эффективные технологии принятия и реализации финансовых и инвестиционных решений; ***Владеть*** навыками формирования и использования механизмов и процессов принятия финансовых и инвестиционных решений в организациях различной организационно-правовой формы, форм собственности и направлений деятельности	Опрос Доклад Практическое задание Тест	Шкала оценивания опроса Шкала оценивания доклада Шкала оценивания практического задания Шкала оценивания теста

Шкала оценивания теста

Критерии оценивания	**Интервал оценивания**
80-100% правильных ответов	5
70-75 % правильных ответов	4
50-65 % правильных ответов	2-3
менее 50 % правильных ответов	0-1

Максимальное количество за тесты 20 баллов (4 теста по 5 баллов).

Шкала оценивания доклада

Критерии оценивания	Интервал оценивания
1. Степень раскрытия темы	0-2

2. Личный вклад автора	0-2
3. Структурированность материала	0-2
4. Постраничные ссылки	0-1
5. Объем и качество используемых источников	0-3
6. Оформление текста и грамотность речи	0-4
7. Защита доклада	0-6
Общая сумма баллов:	20

Шкала оценивания практического задания

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Практическое задание	Задание выполнено полностью	10
	Задание выполнено с незначительными ошибками	6
	Задание выполнено с ошибками	3
	Задание не выполнено	0

Шкала оценивания опроса

Уровень оценивания	Критерии оценивания	Баллы
Устный опрос студентов	Свободное владение материалом (понятия и их содержания)	10
	Достаточное усвоение материала (понятия и их содержания)	6
	Поверхностное усвоение материала (понятия и их содержания)	3
	Неудовлетворительное усвоение материала (понятия и их содержания)	0

Максимальное количество за один устный опрос 10 баллов. Предусмотрено 3 опроса в семестр. Максимальное количество за два устных опроса 30 баллов

5.3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

ПРИМЕРЫ ТЕСТОВ

1. Система управления, как генератор управленческих решений – это …

а) совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности

б) совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов управленческой системы, рассматриваемая как некоторая целостность

в) субъект управления организацией, имеющий иерархическое строение

2. Этапы принятия рационального управленческого решения это:

а) оценка альтернатив, выявление альтернатив, диагноз проблемы, формулировка

ограничений и критериев, окончательный выбор

б) диагноз проблем, формулировка ограничений и критериев, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор

в) выявление альтернатив, оценка альтернатив, диагноз проблемы, выявление ограничений и критериев, окончательный выбор

3. Комплексное исследование процессов принятия управленческих решений предполагает

а) изучение условий и факторов (основных свойств) деятельности системы

б) изучение механизма функционирования системы

в) изучение схемы управления системы

4.Основные факторы, влияющие на процесс разработки управленческого решения это:

а) недостоверные исходные данные, информационные ограничения, чрезмерная стоимость дополнительной информации

б) личность руководителя. Среда принятия решения, поведенческие ограничения, негативные последствия

в) оба варианта ответа

5. Глобальная цель функционирования – это …

а) цель всей организации

б) цель отдельного структурного подразделения

в) цель отдельного руководителя

6. Типичные организационные решения для функций управления это:

а) планирование, организация деятельности, мотивация, контроль

б) планирование, организация деятельности, контроль, корректировка планов

в) планирование, мотивация, организация деятельности, реализация планов

7. Использование организационных структур системы управления предполагает:

а) использование функционального разделения труда

б) использование технологии принятия управленческих решений

в) исследование состава и численности структурных подразделений на каждом уровне управления

8. Наиболее часто партисипативные методы разработки управленческих решений используется на стадиях:

а) обоснования управленческих решений

б) сбора и обработки информации

в) контроля процесса разработки управленческих решений

9. Анализ и проектирование процессов разработки, принятия и реализации управленческих решений необходим в связи с …

а) совершенствованием управленческих процессов в социально-экономических системах

б) исследованием целей социально-экономических систем

в) мотивацией сотрудников

10. Разработка управленческого решения осуществляется в условиях неопределенности, если можно предполагать результат (исход) реализации управленческого решения:

а) с вероятностью равной от 0 до 0,5

б) с вероятностью близкой к 0

в) оба ответа

11. Субъект управления – это …

а) производственные процессы

б) имущественный комплекс организации

в) природа, техника

г) человек, группа людей

д) управляющая подсистема организации

12. Объект управления – это …

а) управляемая подсистема организации
б) логистические процессы
в) производственные подразделения
г) группы людей
д) функция управления

13. К современным тенденциям развития процессов принятия управленческих решений можно отнести:

а) ориентацию на качество принимаемых решений
б) профессионализацию управления
в) возрастание роли инновационных процессов управления
г) все вышеперечисленные ответы верны

14. Анализ субъекта принятия решений, в первую очередь, использует:

а) процессный подход
б) ситуационный подход
в) системный подход

15. Концепция исследования систем управления – это …

а) миссия организации
б) комплекс основополагающих идей, раскрывающих сущность и взаимосвязи системы управления
в) общий замысел разрешения проблем управления, проявляющихся в изучаемой системе

16. Гипотеза процессов принятия управленческих решений– это …

а) бизнес-план организации;
б) предположения развития системы управления, требующей в последующем экспериментальной проверки
в) экономико-математическая модель развития систем управления

17. Возникновение научной школы исследования систем принятия управленческих решений в России связано с именем:

а) А.К. Гастева
б) П.М. Керженцова
в) О.В. Козловой
г) В.И. Терещенко

18. Управление как непрерывное выполнение руководителем взаимосвязанных управленческих функций рассматривается

а) в процессном подходе
б) в ситуационном подходе
в) в системном подходе

19. Компоненты, которые организация получает от внешней среды – информация, финансы, человеческие ресурсы, материальные ценности – называются …

а) взаимодействиями
б) выходами из системы
в) связями
г) входами в систему

20. Управленческое решение – это…

а) осмысленная и выбранная альтернатива действия по достижению конкретных целей в социально-экономических системах
б) процесс выбора возможностей альтернативы при решении организационных проблем
в) осмысление жизненных ситуаций, приводящих к какому-либо выводу.

ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАДАНИЙ.

ЗАДАНИЕ 1. «Разработка и определение эффективных решений»

Условие. Пусть имеются четыре допустимые решения, и групповое ЛПР состоит из двух членов с функциями предпочтения Φ_1 и Φ_2, соответственно. Оба ЛПР провели упорядочение решений следующим образом:

$$\Phi_1 : Y_2 \succ Y_3 \succ Y_1 \succ Y_4 ; \qquad (4.1.)$$

$$\Phi_2 : Y_3 \succ Y_1 \succ Y_2 \ \varphi \ Y_4$$

В соответствии с этим упорядочением значения функций предпочтения, измененные в рангах, представлены в табл. 1.

Таблица 1.

Предпочтения членов группы

Предпочтения\Решения	Y_1	Y_2	Y_3	Y_4
Φ_1	3	1	2	4
Φ_2	2	3,5	1	3,5

Требуется определить эффективные решения, используя принцип Парето.

ЗАДАНИЕ 2. «Коллективная разработка решения при реализации различных принципов и типов поведения членов группы»

Условие. Рассмотрим иллюстративный пример применения принципов группового выбора. Пусть имеется групповое ЛПР, включающее всего два члена. Сформулировано два варианта решения проблемы, и каждый из членов группы в соответствии со своим предпочтением может выбрать любое решение. Поэтому возможны четыре варианта состояний ($Y1^1$, $Y1^2$), ($Y1^1$, $Y2^2$), ($Y2^1$, $Y1^2$), ($Y2^1$,$Y2^2$), где нижний индекс обозначает номер решения, а верхний - номер члена группового ЛПР. Состояние ($Y1^1$, $Y1^2$) означает, что оба члена выбирают первое решение; соответственно состояние ($Y2^1$, $Y2^2$) означает выбор членами группового ЛПР второго решения. В состояниях (Y1\ Y2), ($Y2^1$, $Y1^2$) выбираемые членами группы решения не совпадают.

Оба члена группового ЛПР высказали свои предпочтения состояний в рангах (см. табл. 2).

Таблица 2.

Предпочтения состояния для членов группы

Предпочтения\Состояния	$Y1^1$, $Y1^2$	$Y1^1$, $Y2^2$	$Y2^1$, $Y1^2$	$Y2^1$,$Y2^2$
Φ_1	1	3	3	2
Φ_2	2	3	3	1

Требуется найти оптимальные решения группового ЛПР для различных принципов группового выбора и типов отношений между членами группы.

ЗАДАНИЕ 3. «Построение дерева решений по проблеме заключения контракта на поставку строительных материалов из-за рубежа»

Условие. Торговая фирма-поставщик строительных материалов, не имеющая лицензии на импорт товаров, получила предложение от зарубежной фирмы на поставку 100000 единиц высококачественных строительных материалов по цене 5 дол. за единицу. Средняя цена продажи на внутреннем рынке составляет 8 дол. за единицу. Вероятность отказа государственных органов в выдаче лицензии на внешнеторговую деятельность составляет 0,5. Если фирма будет ожидать соответствующего решения, то она с вероятностью 0,7 может потерять возможность совершения сделки, так как контракт может быть перехвачен конкурентами. Если же контракт будет заключен, а в лицензии будет отказано, то фирме придется уплатить неустойку в размере 100000 дол.

Существует также возможность обратиться за помощью к консультанту, который может быстро подготовить рекомендации о целесообразности заключения данной сделки с учетом ожидаемых действий государственных органов. Расходы по оплате консалтинговых услуг составляют 1000 дол. Вероятность получения лицензии при положительной оценке консультанта составит 0,8, а при отрицательной - 0,05. При этом вероятность получения положительной оценки эксперта-консультанта составляет 0,6.

Требуется разработать стратегию деятельности фирмы по заключению контракта.

ПРИМЕРНЫЙ СПИСОК ВОПРОСОВ ДЛЯ ОПРОСА.

1. Роль информации в процессах разработки управленческих решений
2. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений
3. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений
4. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений
5. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений
6. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки
7. Разработка решений по конкурентоспособности продукта и организации
8. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений
9. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений
10. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений
11. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений
12. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений

ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА ДОКЛАДОВ

1. Управленческая этика в принятии решений.
2. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
3. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
4. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
5. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
6. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
7. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
8. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе

управленческих решений.
9. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
10. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
11. Особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики.
12. Проблемы эффективности управленческих решений.
13. Модели теории игр
14. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения
15. Предпосылки автоматизации процесса разработки и принятия управленческих решений.
16. Обзор существующих информационных систем поддержки принятия управленческих решений.

ПРИМЕРНЫЕ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

Промежуточной формой контроля усвоения учебного материала по дисциплине «Разработка управленческих решений» является зачет (5-й семестр).

1. Понятие управленческого решения, примеры управленческих решений
2. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента
3. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения
4. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений
5. Классификация управленческих решений
6. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента
7. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений
8. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности
9. Измерение и оценка управленческих решений
10. Параметры и показатели эффективности управленческих решений
11. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений
12. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений
13. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений
14. Взаимосвязь функции организации и процесса разработки управленческих решений
15. Взаимосвязь функции контроля и процесса разработки управленческих решений
16. Взаимосвязь функции мотивации и процесса разработки управленческих решений
17. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений
18. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений
19. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений
20. Роль информации в процессах разработки управленческих решений
21. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений
22. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений
23. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений
24. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений
25. Характеристика решений маркетинга и процесса их разработки

26. Разработка решений по конкурентоспособности продукта и организации
27. Распределение прав, обязанностей и ответственности в процессах разработки управленческих решений
28. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений
29. Характеристика системы и объектов контроля разработки и реализации управленческих решений
30. Использование планирования и контроля для повышения эффективности управленческих решений
31. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений
32. Характеристика взаимосвязи процесса разработки и принятия управленческих решений
33. Локализация риска управленческих решений
34. Факторы риска и их учет в процессе разработки управленческих решений
35. Роль организационного проектирования в процессах разработки управленческих решений
36. Креативные методы разработки управленческих решений
37. Экономическое обоснование управленческих решений
38. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений
39. Понятие эффекта и ущерба управленческих решений, подходы к их расчету
40. Показатели оценки экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения
41. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений
42. Роль организационного потенциала в процессах разработки и реализации управленческих решений
43. Понятие технологии разработки и принятия управленческих решений
44. Роль организационной структуры в процессах разработки и реализации управленческих решений
45. Взаимосвязи власти и лидерства в разработке эффективных управленческих решений
46. Взаимосвязи процесса разработки альтернативных управленческих решений и процедур выбора, принятия и реализации альтернатив
47. Экономическое обоснование управленческих решений
48. Понятие эффекта и ущерба управленческих решений, подходы к их расчету
49. Показатели экономической эффективности инвестиционных решений и условия их применения
50. Взаимосвязи процессов разработки стратегических и оперативных управленческих решений
51. Понятие дерева решений и его связи с разветвленным и целевым процессом менеджмента
52. Стиль управления и его роль на разных этапах разработки управленческих решений
53. Разработка корпоративных решений по слиянию и поглощению компаний (зарубежный и отечественный опыт)
54. Разработка управленческих решений в управлении проектами (зарубежный и отечественный опыт)

5.4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Основными формами текущего контроля являются опрос, проверка практических заданий, доклад, тестирование.

На занятиях проводятся текущие устные опросы студентов. В промежуточную аттестацию включаются как теоретические вопросы, так и практические задания. Студенты, не сдавшие промежуточную аттестацию, не допускаются к сдаче зачета.

Соотношение вида работ и количества баллов в рамках процедуры оценивания

Вид работы	количество баллов
Опрос	до 30 баллов
Тест	до 20 баллов
Практическое задание	до 10 баллов
Доклад	до 20 баллов
Зачет	до 20 баллов

Шкала оценивания зачета

Баллы	Критерии оценивания
15-20	Обучающийся полно излагает материал, дает правильное определение основных понятий; обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только из учебника, но и самостоятельно составленные.
8-14	Систематическое посещение занятий, участие в практических занятиях, единичные пропуски по уважительной причине и их отработка, изложение материала носит преимущественно описательный характер, студент показал достаточно уверенное владение материалом, однако недостаточное умение четко, аргументировано и корректно отвечать на поставленные вопросы и отстаивать собственную точку зрения.
4-7	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: - излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; - не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры.
0-3	Обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, беспорядочно и неуверенно излагает материал.

Итоговая шкала выставления оценки по дисциплине.

Итоговая оценка по дисциплине выставляется по приведенной ниже шкале. При выставлении итоговой оценки преподавателем учитывается работа обучающегося в течение всего срока освоения дисциплины, а также баллы на промежуточной аттестации.

Баллы, полученные обучающимися в течение освоения дисциплины	Оценка по дисциплине
41-100	«зачтено»
0-40	«не зачтено»

6.УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И РЕСУРСНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная литература:

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов. — 2-е изд. — Москва : Юрайт, 2023. — 332 с. — Текст : электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/511109

2. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник для вузов / Москвитин Г.И.,ред. - М. : Кнорус, 2019. - 340с. – Текст: непосредственный
3. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов. - 2-е изд. - М. : Юрайт, 2020. - 324с. – Текст: непосредственный

6.2. Дополнительная литература:

1. Батищев, В.Н. Психология решения управленческих проблем : учеб.пособие. - М. : МГОУ, 2018. - 98с. – Текст: непосредственный
2. Бородин, А.В. Методы оптимальных решений: учеб.пособие для вузов / А. В. Бородин, К. В. Пителинский. - М. : Инфра-М, 2020. - 203с. – Текст: непосредственный
3. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов. — Москва : Юрайт, 2023. — 254 с. — Текст : электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/510647
4. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] . — 3-е изд. — Москва : Юрайт, 2023. — 351 с. — Текст: электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/530956
5. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Юрайт, 2023. — 140 с. — Текст : электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/519760
6. Орлов, А.И. Организационно-экономическое моделирование : теория принятия решений: учебник для вузов. - М. : Кнорус, 2020. - 568с. – Текст: непосредственный
7. Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов . — Москва : Юрайт, 2023. — 526 с. — Текст : электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/511189
8. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для вузов . — Москва : Юрайт, 2023. — 431 с. — Текст : электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/510844
9. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / под ред. В. И. Бусова. — Москва : Юрайт, 2023. — 279 с. — Текст: электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/531565
10. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Юрайт, 2023. — 335 с. — Текст: электронный. — URL: https://www.urait.ru/bcode/510561

6.3 Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. http://www. mse.ru - Межбанковская фондовая биржа.
2. http://www.cbr.ru — Официальный сайт Центрального банка России (аналитические материалы).
3. http://www.rbc.ru - РосБизнесКонсалтинг (материалы аналитического и обзорного характера).
4. http://www.budgetrf.ru - Мониторинг экономических показателей.
5. www.government.ru – Официальный сайт Правительства Российской Федерации.
6. Электронно-библиотечная система Лань https://e.lanbook.com
7. ООО «Электронное издательство Юрайт» https://urait.ru

7.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ОСВОЕНИЕЮ ДИСЦИПЛИНЫ

1. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы;
2. Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям.

8.ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Лицензионное программное обеспечение:
Microsoft Windows
Microsoft Office
Kaspersky Endpoint Security

Информационные справочные системы:
Система «КонсультантПлюс»

Профессиональные базы данных
fgosvo.ru – Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования
pravo.gov.ru - Официальный интернет-портал правовой информации
www.edu.ru – Федеральный портал Российское образование

Свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства
ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей)
7-zip
Google Chrome

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает в себя:

- учебные аудитории для проведения учебных занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: комплект учебной мебели, доска, технические средства обучения (проектор подвесной, компьютер стационарный - моноблок);

- помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой, подключенной к сети Интернет, обеспеченные доступом к электронной информационно-образовательной среде Университета. Персональные компьютеры с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа к электронным библиотекам и в электронную информационно-образовательную среду Университета. Доска. Программное обеспечение: Лицензионное программное обеспечение: Зарубежное: Microsoft Windows, Microsoft Office Отечественное: Kaspersky Endpoint Security Свободно распространяемое программное обеспечение: Зарубежное: Google Chrome, 7-zip Отечественное: ОМС Плеер (для воспроизведения Электронных Учебных Модулей) Информационные справочные системы: система «КонсультантПлюс» Профессиональные базы данных: fgosvo.ru pravo.gov.ru;

- помещение для самостоятельной работы для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, оснащенное компьютерной техникой, подключенной к сети Интернет, обеспечено доступом к электронно-образовательной среде Университета, Комплект учебной мебели, персональные компьютеры с подключением к сети Интернет и обеспечением доступа к электронным библиотекам и в электронную информационно-образовательную среду Университета, доска, проектор подвесной.