

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ПОВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ



УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФУП

УТВЕРЖДАЮ /Н.И. Ларионова/  
(Ф.И.О. декана (директора института))

14.02.2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**

Б.1.1.21 Разработка управленческих решений

(код и наименование дисциплины по учебному плану)

Направление подготовки  
(специальность)

38.03.02 Менеджмент

Квалификация выпускника

Бакалавр

(бакалавр/магистр/специалист)

Направленность

Организация и управление бизнесом

Курс 2  
Семестр 4

**Распределение учебного времени**

Трудоемкость по учебному плану	108 / 3	часов/зачетных единиц
Лекции	18	часов
Лабораторные работы	-	часов
Практические занятия	36	часов
Иная контактная работа	-	часов
Всего контактной работы (без учета экз.)	54	часов
Контактная работа по экзамену	-	часов
Курсовой проект (работа)	-	семестр
Самостоятельная работа обучающихся (без учета экз.)	54	часов
Самостоятельная работа по подготовке к экзамену	-	часов
Экзамен	-	семестр
Зачет	-	семестр
БРК, ДЗ	4	семестр

(год)

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО направления подготовки (специальности) 38.03.02 Менеджмент

Программу составили:

доцент, кандидат наук	МиБ	СОГЛАСОВАНО	О.М. Репина
(должность)	(кафедра)		(И.О. Фамилия)

РАССМОТРЕНА и ОДОБРЕНА на заседании кафедры, за которой закреплена дисциплина  
Кафедра менеджмента и бизнеса

		(наименование кафедры)	
19.01.2023	протокол №	6	
(дата)			
Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов	
		(И.О. Фамилия)	

Рабочая программа СОГЛАСОВАНА с факультетом (институтом), выпускающей(ими)  
кафедрой(ами).

СООТВЕТСТВУЕТ действующей ОП.

Заведующий кафедрой	СОГЛАСОВАНО	В.В. Двоеглазов
		(И.О. Фамилия)

Председатель методической комиссии факультета (института), в который входит  
выпускающая кафедра

СОГЛАСОВАНО	С.В. Краснова
	(И.О. Фамилия)

Эксперт(ы): Мокеичев Алексей Николаевич, к.э.н., директор ООО "Принтекс"

Рабочая программа проверена и зарегистрирована в УМЦ 22.02.2023 г.

Специалист учебно-методического центра СОГЛАСОВАНО /И.Р. Валиева/

## Раздел 1. ЦЕЛЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины является достижение планируемых результатов обучения, соответствующих установленным в ОПОП индикаторам достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения
1. ОПК-3 Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	ОПК-3.1 Обосновывает результаты решения стратегических и оперативных управленческих задач как в целом на уровне организации и ее подразделений, так и в отдельных функциональных областях менеджмента.	<b>знания:</b> виды организационно-управленческих решений и методы их разработки <b>умения:</b> умеет разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды <b>навыки:</b> владеет навыками оценки ожидаемых результатов и последствий реализации организационно-управленческих решений
	ОПК-3.2 Разрабатывает организационно-управленческие решения для планирования, организации и реализации операционной деятельности, производит оценку результатов анализа и оптимизации бизнес-процессов.	<b>знания:</b> методологические и организационно-экономические аспекты управления риском: классификацию рисков; методы оценки степени рисков; способы снижения степени рисков; <b>умения:</b> проводить комплексное исследование рисков любого бизнес-процесса организации, выявлять, анализировать и оценивать риски; в результате проведенных исследований находить способы снижения риска и неопределенности; использовать полученные результаты при принятии организационно-управленческих решений <b>навыки:</b> владеет навыками принятия организационно-управленческих решений в условиях риска и неопределенности; разработки мероприятий по управлению рисками совместно с ответственными за риск сотрудниками организации, ответственными за эффективную реализацию бизнес-процессов; мониторинга рисков и мониторинга мероприятий по воздействию на риски; определению реестров рисков, построение карты рисков

	ОПК-3.4 Осуществляет оценку ожидаемых результатов и последствий организационно-управленческих решений с учетом их социальной значимости и реализации в условиях сложной и динамической среды.	<p><b>знания:</b> теоретические основы разработки организационно-управленческих решений; современные концепции теории разработки и принятия организационно-управленческих решений; особенности принятия организационно-управленческих решений; методы поиска решения и его внедрения с позиции социальной значимости принимаемых решений</p> <p><b>умения:</b> оприменять в практической деятельности знания в области разработки управленческих решений; находить и внедрять управленческие решения с позиции социальной значимости принимаемых решений; идентифицировать проблемы и формировать проект управленческого решения; оценивать результаты принятого управленческого решения</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками сценарного анализа, оценки рисков и оптимизации; навыками поиска решения и его внедрения с позиции социальной значимости принимаемых решений; методами разработки организационно-управленческого решения; навыками оценки результатов управленческого решения</p>
	ОПК-3.3 Оценивает экономическую эффективность принимаемых управленческих решений на основе знания методов финансового и инвестиционного анализа.	<p><b>знания:</b> понятие, показатели и методы оценки эффективности управленческих решений; методы финансового и инвестиционного анализа</p> <p><b>умения:</b> оценивать экономическую эффективность принимаемых управленческих решений; умеет использовать методы финансового и инвестиционного анализа при принятии управленческих решений</p> <p><b>навыки:</b> владеет навыками сравнительного анализа вариантов разработки управленческих решений, а а также оценки эффективности их реализации</p>

## Раздел 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП.

Дисциплина является обязательной

Для продолжения формирования заявленных компетенций необходимы знания предшествующих дисциплин: Концепция социальной ответственности и этика бизнеса (ОПК-3)

Изучаемая дисциплина является основой для продолжения формирования указанных компетенций в следующих дисциплинах: Стратегический менеджмент и управление изменениями (ОПК-3), Инвестиционный менеджмент (ОПК-3), Риск-менеджмент (ОПК-3), Операционный менеджмент (ОПК-3); практиках: Преддипломная практика (ОПК-3); государственной итоговой аттестации в форме: Выполнение и защита выпускной квалификационной работы (ОПК-3)

## Раздел 3. ОПИСАНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Для формирования заявленных компетенций используются методологические технологии, реализующие деятельностный, личностно-ориентированный, практико-ориентированный подходы.

Основными стратегическими технологиями являются: лекционные занятия, практические занятия, процедуры самообучения

На достижение конкретных целей обучения направлены применяемые тактические технологии: case-study, задания, классическая лекция, лекция с элементами мозгового штурма

#### Раздел 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 4 семестр

Виды и темы занятий	Количество часов	Формируемые компетенции
<b>Управленческие решения в системе менеджмента</b>	<b>52</b>	ОПК-3
Лекция. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. Классификация управленческих решений.	2	
Лекция. Информационное обеспечение принятия управленческих решений	2	
Лекция. Руководитель в управлении: возможности и ограничения. Состав основных личностных характеристик, влияющих на разработку и принятие решений	4	
Практическое занятие. Исследование качеств лица, принимающего решения	2	
Практическое занятие. Подготовка и принятие решений на деловых совещаниях	2	
Практическое занятие. Принятие решений в конфликтных ситуациях	2	
Практическое занятие. Принятие решений в производственных ситуациях	8	
Практическое занятие. Принятие решения о замещении должности руководителя	2	
Практическое занятие. Разработка управленческих решений на основе метода анализа иерархий	4	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение Изучение лекционного материала и подготовка к текущему контролю, выполнение домашнего задания, работа с учебной и учебно-методической литературой, изучение дополнительного материала.	24	ОПК-3
<b>Методология и организация процесса подготовки, разработки и реализации управленческих решений</b>	<b>56</b>	
Лекция. Технология разработки управленческих решений	2	
Практическое занятие. Модели методы подготовки и принятия управленческих решений	4	
Лекция. Методологические основы формирования решений. Проблема рациональности	2	
Практическое занятие. Анализ управленческих решений. Экономико-математические методы	4	

Практическое занятие. Анализ управленческих решений. Экспертные методы. Эвристические методы	4	
Практическое занятие. Анализ управленческих решений. Метод сценариев. Метод «дерево решений»	4	
Лекция. Технологии реализации управленческого решения	2	
Лекция. Качество и эффективность управленческих решений	4	
Задания для самостоятельной работы, в том числе выполнение Изучение лекционного материала и подготовка к текущему контролю, выполнение домашнего задания, работа с учебной и учебно-методической литературой, изучение дополнительного материала.	30	
Иная контактная работа:	0	

## Раздел 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Изучение дисциплины рекомендуется начать с ознакомления с рабочей программой, ее структурой и содержанием разделов. Учебный материал структурирован, изучение дисциплины осуществляется в тематической последовательности.

**Занятия лекционного типа** дают систематизированные знания по дисциплине, концентрируют внимание на наиболее сложных и важных вопросах. Во время лекционных занятий рекомендуется вести конспектирование учебного материала; обращать внимание на формулировки и категории, раскрывающие суть проблемы, явления или процесса; зафиксировать выводы и практические рекомендации. Подготовка к **занятиям семинарского типа** включает ознакомление с планом практического занятия; работу с конспектом лекций, выполнение домашнего задания, работу с учебной и учебно-методической литературой, научными изданиями и электронными образовательными ресурсами, рекомендованными рабочей программой дисциплины.

Содержание **самостоятельной работы** определяется рабочей программой дисциплины, оценочными и методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа может осуществляться в аудиторной и внеаудиторной формах. Эффективным средством осуществления самостоятельной работы является электронная информационно-образовательная среда университета, которая обеспечивает доступ к образовательной программе, рабочей программе дисциплины, к электронным библиотечным системам, профессиональным базам данных и информационным справочным системам.

Периодичность проведения, формы текущего контроля успеваемости, система оценивания хода освоения дисциплин представлены в рабочей программе. Формой промежуточной аттестации по дисциплине является зачет в 4 семестре балльно-

## Раздел 6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Учебно-методическое обеспечение

№№ п/п	Список используемой литературы	Количество экземпляров печатных изданий, имеющих в библиотеке, или электронный адрес издания (ресурса) в сети Интернет
<b>УЧЕБНЫЕ, УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ И НАУЧНЫЕ ИЗДАНИЯ</b>		
1.	Лифшиц, Аркадий Семенович. Управленческие решения	29

	[Текст] : [учеб. пособие по специальности "Менеджмент орг."] / А. С. Лифшиц. М.: Кнорус, 2009. - 244, [1] с. ISBN 978-5-390-00518-7. Экземпляры: всего 29.	
2.	Пужаев, Александр Васильевич. Управленческие решения [Текст] : [учеб. пособие для студентов по специальности 080502 "Экономика и упр. на предприятии (по отраслям)"] / А. В. Пужаев . 2-е изд., стер. М.: КноРус, 2012. - 185 с. ISBN 978-5-406-01674-9. Экземпляры: всего 30.	30
3.	Балдин, К. В. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник / Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин И. Б. 10-е изд., стер. Москва: Дашков и К, 2022. - 496 с. ISBN 978-5-394-03532-6.	<a href="https://e.lanbook.com/book/277637">https://e.lanbook.com/book/277637</a>
4.	Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений [Электронный ресурс] : учебник для бакалавров / Юкаева В. С., Зубарева Е. В., Чувикова В. В. Москва: Дашков и К, 2016. - 324 с. ISBN 978-5-394-01084-2.	<a href="https://e.lanbook.com/book/93383">https://e.lanbook.com/book/93383</a>
ЭЛЕКТРОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ РЕСУРСЫ		
1.	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
2.	Научная электронная библиотека «Киберленинка»	<a href="http://cyberleninka.ru">http://cyberleninka.ru</a>
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ		
1.		<a href="http://">http://</a>
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ БАЗЫ ДАННЫХ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПРАВОЧНЫЕ СИСТЕМЫ		
1.	Справочно-правовая система Консультант+	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
2.	Информационно-правовой портал Гарант	<a href="http://www.garant.ru">http://www.garant.ru</a>

## 6.2. Материально-техническая база и программное обеспечение

№№ п/п	Аудитории для проведения учебных занятий, самостоятельной работы и проведения государственной итоговой аттестации	Перечень основного оборудования	Программное обеспечение
1.	412 (I)	Проектор мультимедийный Hitachi CP-X2511 N (1), Комплект учебной мебели (1)	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система "Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач, Microsoft Project Professional, Project Expert 7.55 Tutorial, БЭСТ-Маркетинг
2.	515 (I)	Мультимедийный проектор Hitachi CP-X440 (1), ПК Моноблок RAMEC GALE Custom 21,5"/i3-	Microsoft Windows Enterprise, Справочная правовая система

		3240/H61M/4DDR3/500SATA3/клава.,мышь (29), Комплект учебной мебели (1)	"Консультант Плюс", Microsoft Office Standard, Агент Dr.Web, Комплект ПО для решения основных пользовательских задач, Microsoft Project Professional, Project Expert 7.55 Tutorial, БЭСТ-Маркетинг
--	--	--	--

## Раздел 7. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ/ ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

Критерии оценивания индикаторов достижения компетенций направлены на:

- усвоение теоретического материала (объем знаний, глубина усвоения), предусмотренного рабочей программой;
- умение излагать материал (четкость, грамотность изложения материала, точность и полнота воспроизведения учебного материала);
- умение применять теоретические знания при решении практических заданий.

Шкала оценивания представлена ниже.

Уровень сформированности элементов компетенции	Критерии оценивания	Шкала оценивания
Пороговый уровень	Обучающийся имеет знания основного материала, проявляет умение логично его излагать, но может допускать неточности в изложении материала, недостаточно правильные формулировки, испытывает затруднения в выполнении практических заданий.	удовлетворительно
Продвинутый уровень	Обучающийся твердо знает программный материал, излагает его грамотно и по существу, не допускает существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения	хорошо
Высокий уровень	Обучающийся глубоко и прочно усвоил программный материал, грамотно и логически стройно его излагает, дает исчерпывающие ответы на поставленные вопросы. В ответе тесно увязывается теория с практикой, при этом обучающийся не затрудняется с ответом при видоизменении задания, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, показывает знакомство с монографической литературой, периодическими изданиями, правильно обосновывает принятые решения, свободно владеет разносторонними навыками, приемами выполнения практических работ	отлично

### 7.1. Текущий контроль успеваемости

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины (модуля) и производится с применением технологии рейтингового контроля в соответствии



технологической картой дисциплины. Порядок составления технологической карты и алгоритм проведения процедуры оценивания видов деятельности обучающихся, направленных на освоение знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, по накопительной системе в баллах устанавливается положением о системе РИТМ в ФГБОУ ВО «ПГТУ»

## 7.2. Промежуточная аттестация обучающихся

Промежуточная аттестация обучающихся направлена на оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) и проводится с использованием фондов оценочных средств.

Примеры типовых контрольных заданий из базы фонда оценочных средств по образовательной программе.

1. Что такое решение в общем виде?

1. любой результат мыслительной деятельности человека.
2. действия руководителя в рамках своих функций.
3. распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.

2. Управленческие решения как вид деятельности — это:

1. описание предполагаемых действий управляющей системы по отношению к управляемой;
2. комплекс работ, связанных с подготовкой, выбором и принятием оптимального решения;
3. обязанность лица, принимающего решение.

3. Управленческое решение — это:

1. воздействие управляющей системы на управляемую;
2. результат целесообразной деятельности субъекта управления, направленный на разрешение определенной ситуации;
3. процесс установления цели.

4. На каком этапе разработки управленческого решения происходит процесс диагностики ситуации

1. подготовка решения
2. разработка решения
3. принятие решения
4. реализация решения

5. На каком этапе разработки управленческого решения происходит процесс генерирования

альтернативных вариантов

1. подготовка решения
2. разработка решения
3. принятие решения
4. реализация решения

6. На каком этапе разработки управленческого решения происходит процесс разработки сценариев развития ситуации

1. подготовка решения
2. разработка решения
3. принятие решения
4. реализация решения

7. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?

1. условия определенности.
2. условия риска.
3. условия неопределенности.
4. условия риска и неопределенности.

8. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?

1. стандартное.
2. хорошо структурированное.
3. формализованное.
4. детерминированное.

9. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе методов исследования операций?

1. метод теории игр.
2. метод разработки сценария.
3. метод Дельфи.
4. метод управления запасами.
5. метод линейного программирования.

Перечень вопросов для проведения промежуточной аттестации

6.      Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении
7.      Сущность, понятие и типология управленческих решений
8.      Классификация видов управленческих решений
9.      Основные концепции, принципы и парадигмы управленческих решений
10.     Требования, предъявляемые к управленческим решениям
11.     Управленческие проблемы и этапы принятия управленческого решения
12.     Прогнозирование управленческих решений
13.     Основные подходы к принятию управленческих решений
14.     Процесс принятия управленческих решений
15.     Системный подход в принятии управленческих решений.
16.     Модели процесса принятия решений в организациях
17.     Методологические основы формирования решений
18.     Стандартный процесс принятия решения
19.     Информационное обеспечение управленческих решений
20.     Диагностика проблемы и постановка целей
21.     Разработка и анализ альтернатив действий
22.     Методы выбора лучшего решения
23.     Понятие эффективности управленческих решений.
24.     Методы оценки эффективности управленческих решений.
25.     Разработка и реализация управленческих решений на предприятии