



Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования**

«ДАГЕСТАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Факультет управления

Кафедра Менеджмент

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Образовательная программа

38.03.02- Менеджмент

Направленность (профиль) программы

«Управление бизнесом», «Маркетинг»

Уровень высшего образования

бакалавриат

Форма обучения

очная, очно-заочная

Статус дисциплины: *входит в обязательную часть ОПОП*

Махачкала 2022 год

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена в 2022 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970».

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Гашимова Л.Г., к.э.н., доц. 

Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой  Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления от 01.07.2022г. протокол № 10

Председатель  Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим

управлением 4.07.2022г. 

(подпись)

Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена в 2022 году в соответствии с требованиями ФГОС ВО - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02. Менеджмент, утвержденного приказом Минобрнауки России от 12.08.2020 г. N 970» .

Разработчик: Кафедра «Менеджмент»

Гашимова Л.Г., к.э.н., доц.

Рабочая программа дисциплины одобрена:

на заседании кафедры «Менеджмент» от 17.06.2022 г., протокол № 10

Зав. кафедрой _____ Магомедбеков Г.У

на заседании Учебно-методическая комиссия факультета управления от 01.07.2022г. протокол № 10

Председатель _____ Гашимова Л.Г.

Рабочая программа дисциплины согласована с учебно - методическим

управлением 4.07.2022г. _____

(подпись)

Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Разработка управленческих решений» входит в обязательную часть в структуре ОПОП бакалавриата по направлению 38.03.02 – Менеджмент, направленности (профиля) «Управление бизнесом», «Управление проектами», «Маркетинг».

Дисциплина реализуется на факультете управления кафедрой «Менеджмент».

Предметом дисциплины «Разработка управленческих решений» являются фундаментальные категории и технология разработки, принятия и реализации управленческих решений. Разработка и принятие управленческого решения по праву считается ключевым звеном процесса управления, обуславливающим достижение управленческих целей и эффективность функционирования организации.

Учебная дисциплина способствует углублению и расширению базовой профессиональной подготовки студентов, а так же учитывает их образовательные потребности.

Курс «Разработка управленческих решений» ориентирован на привитие студентам профессиональных навыков, необходимых в реальной управленческой деятельности, который включает значительный объем самостоятельной работы. В курсе одновременно рассматриваются методологические проблемы и конкретные рекомендации успешных менеджеров. В значительной степени обучение предполагает выработку у студентов навыков работы над собой в целях профессионального роста.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций у выпускника: универсальных –УК-1, УК-2, общепрофессиональных - ОПК-3.

Преподавание дисциплины предусматривает проведение следующих видов учебных занятий: лекции, практические занятия, самостоятельная работа.

Рабочая программа дисциплины предусматривает проведение следующих видов контроля: текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и кейсов и промежуточный контроль в форме экзамена.

Объем дисциплины 4 зачетные единицы, в том числе 144 ч. в академических часах по видам учебных занятий:

Очная форма обучения

Семестр	Учебные занятия							Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференцированный зачет, экзамен)
	в том числе							
	Контактная работа обучающихся с преподавателем							
	Всего	из них					СРС, в том числе экзамен	
Лекции		Лаборат занятия	Практические занятия	КСР	консультации			
7	144	32		32			80 (44+36)	экзамен

Очно-заочная форма обучения

Семестр	Учебные занятия					Форма промежуточной аттестации (зачет, дифференцированный
	в том числе					
	Контактная работа обучающихся с преподавателем					
	Всего	из них			СРС, в	

		Лекции	Лаборат занятия	Практические занятия	КСР	Консультации	том числе экзамен	зачет, экзамен)
7	144	26		26			56+36	экзамен

1. Цели освоения дисциплины

Целью **освоения** 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;

- воспитание у студентов чувства ответственности, закладка нравственных, этических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, управленческого мировоззрения, способностей придерживаться законов и норм поведения, принятых в обществе и в своей профессиональной среде.

В процессе изучения дисциплины ставятся следующие задачи:

- изучить методы обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска вкладываемых инвестиций;

- изучить факторы (экономические законы, научные подходы и др.), влияющие на эффективность управленческого решения как основного условия достижения его конкурентоспособности;

- изучить технологии разработки, принятия, реализации и мотивации качественного управленческого решения; изучить методы анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента;

- получение практических навыков и умений самостоятельно разрабатывать и принимать управленческие решения и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления;

изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;

- закрепить полученные знания с целью их применения на практике после окончания учебы.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП бакалавриата

Дисциплина «Разработка управленческих решений» входит в обязательную часть в структуре ОПОП бакалавриата по направлению 38.03.02 – Менеджмент, направленности (профиля) «Управление бизнесом», «Управление проектами», «Маркетинг».

В силу особой значимости решений в процессе управления, курс «Разработка управленческих решений» при подготовке менеджеров, занимает одно из ведущих мест.

Имеется логическая и содержательно-методическая взаимосвязь с дисциплинами - "Менеджмент", "Управление человеческими ресурсами", "Теория организации", «Методы принятия управленческих решений». Кроме того, настоящий курс позволяет студентам обобщить и применить при разборе проблемных ситуаций и решении задач ранее полученные знания в области экономической теории, статистики, математики, психологии и права.

Освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее для изучения дисциплин: «Стратегический менеджмент», «Управление экономическими и производственными рисками».

**3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины
(перечень планируемых результатов обучения и процедура освоения).**

Код и наименование компетенции из ОПОП	Код и наименование индикатора достижения компетенций (в соответствии с ОПОП)	Планируемые результаты обучения	Процедура освоения
УК-1 Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	ИУК – 1.1. Анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие ИУК – 1.2. Определяет, интерпретирует и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи ИУК – 1.3. Осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов ИУК – 1.5. Рассматривает и предлагает возможные варианты решения поставленной задачи, оценивая их достоинства и недостатки.	Знает: методики поиска, сбора и обработки информации, метод системного анализа. Умеет: применять методики поиска, сбора, обработки информации, системный подход для решения поставленных задач и осуществлять критический анализ и синтез информации, полученной из актуальных российских и зарубежных источников. Владеть : методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации, методикой системного подхода для решения поставленных задач.	Устный опрос Написание рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование
УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм,	ИУК – 2.1. Определяет круг задач в рамках поставленной цели и связи между ними ИУК – 2.2. Предлагает способы решения поставленных задач, формулирует	Знает: виды ресурсов и ограничений, основные методы оценки разных способов решения профессиональных задач. Умеет: проводить анализ поставленной цели и формулировать задачи, необходимые для ее достижения, анализировать альтернативные варианты Владеет: методиками разработки цели	Устный опрос Написание рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач

имеющихся ресурсов и ограничений	ожидаемые результаты, оценивает предложенные варианты с точки зрения соответствия цели проекта ИУК – 2.3. Планирует реализацию задач в зоне своей ответственности с учетом имеющихся ресурсов, ограничений, действующих правовых норм	и задач проекта, Методами оценки потребности в ресурсах, продолжительности и стоимости проекта.	Тестирование
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;	<i>ОПК</i> 3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления. <i>ОПК</i> 3.2. На основе анализа результатов проблемных ситуаций организации выявляет и формирует организационно-управленческие решения, разрабатывает и обосновывает их с учетом достижения экономической, социальной и экологической эффективности. <i>ОПК</i> .	Знает: – основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. Умеет: обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения; – оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений; – проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений. Владеет: разработкой организационно-управленческих решений; –ожидаемыми результатами предлагаемых организационно-управленческих решений; –оценкой организационных и социальных последствий принятых решений	Устный опрос Написание рефератов Участие в деловой игре Разбор кейсов Решение задач Тестирование

4. Объем, структура и содержание дисциплины.

4.1. Объем дисциплины «Разработка управленческих решений» составляет 4 зачетные единицы, 144 академических часа.

4.2. Структура дисциплины.

4.2.1. Структура дисциплины в очной форме

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
			Лекции	Практические занятия	КСР	Самостоя- тельная работа, в т.ч. экзамен	
	Модуль1.«Сущность, типология и функции управленческого решения»						
	Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента.	7	2	2		3	опрос, разбор кейса
	Тема 2. Типология управленческих решений и управленческих задач	7	2	2		3	реферат-презентация
	Тема 3.Аспекты и факторы качества управленческих решений.	7	2	2		3	Коллоквиум, решение задач, деловая игра и групповые проекты
	Тема 4. Целевая ориентация управленческих решений	7	2	2		3	Решение задач, кейсов, круглый стол
	Тема 5. Процесс принятия управленческих решений	7	2	2		4	реферат-презентация, решение задач, тестирование, деловая игра
	Итого по 1 модулю		10	10		16	
	Модуль 2.«Технология принятия управленческих решений ».						
	Тема 6. Структурирование и диагностика проблем.	7	3	3		3	коллоквиум, реферат- презентация, кейс
	Тема 7. Разработка альтернатив и их оценка. Критерии выбора.	7	3	3		3	решение задач и кейс, групповой проект
	Тема 8. Психология принятия управленческих решений	7	2	2		3	Круглый стол (дискуссия), разбор кейса, решение задач

	Тема 9. Методология обоснования и реализации управленческих решений	7	4	3		3	Деловая игра, кейс, тестирование
	Итого по 2 модулю		12	12		12	
	Модуль 3.«Модели и методы принятия и разработки управленческих решений».						
	Тема 10. Моделирование как функция разработки формализованных управленческих решений.	7	2	2		4	Опрос (фронтальный), реферат-презентация, кейс
	Тема 11. Методы принятия управленческих решений.	7	2	2		4	реферат-презентация, разбор кейсов, деловая игра
	Тема 12. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.	7	4	4		4	Групповой проект, разбор кейсов, решение задач, тестирование
	Тема 13. Методы определения эффективности управленческих решений.	7	2	2		4	Круглый стол, кейс
	Итого по 3 модулю		10	10		16	
	Модуль 4. Экзамен						
	Итого по 4 модулю	7				36	экзамен
	Итого	144	32	32		44+36	

4.2.2. Структура дисциплины в очно-заочной форме

№ п/ п	Разделы и темы дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				Формы текущего контроля успеваемости (<i>по неделям семестра</i>) Форма промежуточной аттестации (<i>по семестрам</i>)
			Лекции	Практические занятия	КСР	Самостоя- тельная работа, в т.ч. экзамен	

	Модуль 1. «Сущность, типология и функции управленческого решения»						
	Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента.	7	2	2		2	опрос, разбор кейса
	Тема 2. Типология управленческих решений и управленческих задач	7				4	реферат-презентация
	Тема 3. Аспекты и факторы качества управленческих решений.	7	2	2		4	Коллоквиум, решение задач, деловая игра и групповые проекты
	Тема 4. Целевая ориентация управленческих решений	7	2	2		4	Решение задач, кейсов, круглый стол
	Тема 5. Процесс принятия управленческих решений	7	2	2		6	реферат-презентация, решение задач, тестирование, деловая игра
	Итого по 1 модулю		8	8		20	
	Модуль 2. «Технология принятия управленческих решений».						
	Тема 6. Структурирование и диагностика проблем.	7	3	3		4	коллоквиум, реферат-презентация, кейс
	Тема 7. Разработка альтернатив и их оценка. Критерии выбора.	7	2	2		4	решение задач и кейс, групповой проект
	Тема 8. Психология принятия управленческих решений	7	2	2		4	Круглый стол (дискуссия), разбор кейса, решение задач
	Тема 9. Методология обоснования и реализации управленческих решений	7	3	3		4	Деловая игра, кейс, тестирование
	Итого по 2 модулю		10	10		16	
	Модуль 3. «Модели и методы принятия и разработки управленческих решений».						
	Тема 10. Моделирование как функция разработки формализованных	7	2	2		5	Опрос (фронтальный), реферат-презентация, кейс

	управленческих решений.						
	Тема 11. Методы принятия управленческих решений.	7	2	2		5	реферат-презентация, разбор кейсов, деловая игра
	Тема 12. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.	7	2	2		5	Групповой проект, разбор кейсов, решение задач, тестирование
	Тема 13. Методы определения эффективности управленческих решений.	7	2	2		5	Круглый стол, кейс
	Итого по 3 модулю		8	8		20	
	Модуль 4. Экзамен						
	Итого по 4 модулю	7				36	Экзамен
	Итого	144	26	26		56+36	

4.3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам).

Модуль 1. «Сущность, типология и функции управленческого решения».

Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента.

Сущность, природа и определение понятия «управленческое решение». Признаки управленческого решения.

Решение как процесс, как акт выбора и как результат выбора. Решение как акт волеизъявления субъекта управления. Решение - основная функция управления и план действий. Место управленческих решений в системе общественных, экономических, государственных отношений.

Требования, предъявляемые к управленческому решению.

Место управленческого решения в управленческом цикле. Взаимосвязь разработки и принятия управленческого решения с функцией планирования. Место управленческого решения в организационной системе предприятия. Особенности взаимодействия различных категорий персонала в ходе разработки и принятия управленческого решения.

Тема 2. Типология управленческих решений и управленческих задач.

Системный подход, как база разработки и принятия управленческого решения. Основные параметры управленческих решений. Стратегия, уровень принимаемых решений, организация, значимость, рациональность, неопределенность, исход.

Принципы разработки и принятия решений. Сущность категории «метод разработки управленческого решения», взаимосвязь категорий.

Функции управленческих решений. Наличие проблемы. Способ решения проблемы. Разработка альтернатив. Построение прогнозов. Оценка эффективности проблемы. Принятие решения. Реализация решения. Контроль за выполнением решений.

Типология управленческих решений. Интуитивные решения. Управленческие решения,

основанные на суждениях и здравом смысле. Рациональные управленческие решения. Классификационные признаки управленческих решений. Решения и личность менеджера. Уровень иерархии управления. Степень новизны. Характер организации. Характер задач. Характер разработки. Характер возникновения. Масштаб. Методы переработки.

Функциональное содержание решений. Сфера действия решения. Специфика социального управленческого решения. Требования к управленческому решению.

Тема 3. Аспекты и факторы качества управленческих решений.

Сущность категории «Качество управленческих решений». Взаимосвязь и различие понятий «качество» и «эффективность» управленческого решения. Основные аспекты (социальный, целевой, организационный психологический) и характеристики качества управленческих решений.

Критерии качества управленческого решения.

Качество управленческого решения, как фактор качественного управленческого процесса, качества функций, качества результата (продукта).

Факторы качества управленческих решений. Стандартизация как фактор качества управленческих решений. Роль систем стандартов ISO 9000 и TQM для обеспечения качества основных элементов и процедур разработки управленческих решений.

Тема 4. Целевой аспект управленческих решений.

Сущность и методологическое значение целевого аспекта управленческого решения. Понятие и классификация целей. Цель как состояние (точечная) и как процесс (траекторная). Основные свойства целей.

Требования, предъявляемые к целям управления. Особенности формирования целей при различных уровнях определенности управленческой ситуации. Детерминированные, вероятностные, слабо-определенные цели.

Специфика применения программно-целевого и генетического подходов к разработке и принятию решений.

Методика построения и расчета сетевой графической модели, как технология работы с точечными целями. Сущность и особенности траекторных целей управления. «Морфологический ящик» и «дерево решений» как методические приемы систематизации траекторных целей.

Тема 5. Процесс принятия управленческих решений.

Понятие «технология принятия решения». Основные типы управленческих технологий, используемых при разработке решений.

Основные операции, составляющие технологию разработки решения. Инструментарий принятия управленческих решений.

Подходы к принятию управленческих решений. Этапы рационального решения проблем. Целевая ориентация управленческих решений. Диагностика и идентификация проблем. Сущность анализа альтернатив действий. Организация разработки и выполнения управленческих решений. Технологии принятия управленческих решений в предпринимательстве

Модуль 2. «Технология принятия управленческих решений».

Тема 6. Структурирование и диагностика проблем.

Проблема и ее описание. Классификация проблем. Идентификация элементов проблемы.

Причинно-следственные диаграммы. Этапы диагностики проблем. Описание проблемы. Анализ проблем. Типология проблем по П.Друкеру.

Структурирование проблем. Основные методы структурирования проблем: графические. Построение: «дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», «профиль причин» и структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».

Виды диагностики.

Тема 7. Разработка альтернатив и их оценка. Критерии выбора.

Определение цели решения. Разработка вариантов решения. Понятие альтернативы и ее характеристики. Ограничения альтернативы. Разработка критериев оценки альтернатив. Оценка альтернатив. Выбор оптимальной альтернативы.

Тема 8. Психология принятия решений.

Индивидуальная психология принятия управленческих решений. Стереотипы и явление ореола. Субъективная рациональность. Психологические эффекты вероятностных оценок. Психология оценки и контроля исполнения решения.

Адекватные решения. Удовлетворительные решения и ограниченная рациональность. Эвристический подход к принятию адекватных решений. Декомпозиция проблемы.

Выявление психологических проблем. Групповое мышление. Поляризация риска в принятии решений. Эффект «асимметрии качества решений».

Формирование психологических условий принятия и реализации решений.

Тема 9. Методология обоснования и реализации управленческих решений.

Экономическое обоснование управленческих решений. Осуществление принятого решения. Нормативное закрепление принятых решений. Контроль реализации управленческих решений. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.

Модуль 3. «Модели и методы принятия и разработки управленческих решений».

Тема 10. Моделирование как функция разработки формализованных решений

Модель, как воплощение существенных свойств управляемого объекта или процесса. Целевая функция и ограничения - основные составляющие модели. Классификация моделей.

Место моделирования в системе этапов подготовки управленческих решений. Роль и основные направления моделирования при разработке управленческих решений. Методы моделирования. Экономико-математические, теории массового обслуживания, теории запасов и экономического анализа.

Сущность и методы построения графических, нормативных и балансовых моделей. Применение методик «ППБ» (планирование и прогнозирование бюджета) и «ПАТТЕРН» при разработке решений.

Модели принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Моделирование процесса принятия решений в рамках управления. Модель вывода нового продукта на рынок. Модели принятия управленческих решений при выборе местоположения субъекта предпринимательской деятельности.

Тема 11. Методы принятия управленческих решений

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы диагностики проблем: методы сравнений, факторный анализ, методы моделирования, методы прогнозирования.

Методы генерации альтернатив: метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод сценариев, дерево решений. Методы оценки и выбора альтернатив: метод ранжирования решений, метод взвешивания, метод экспертных оценок, критериальные методы. Методы

реализации решений: методы планирования, методы организации, методы контроля.

Методы принятия решений в условиях определенности. Концепции предельных затрат и предельного дохода. Методы выбора управленческих решений в условиях риска.

Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений. Источники креативности.

Тема 12. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

Сущность, основные виды и уровни неопределенности. Взаимосвязь и различия понятий «неопределенность» и «риск».

Классификация рисков. Основные проблемы и специфические особенности разработки управленческих решений в условиях риска и неопределенности.

Критерии выбора управленческих решений в условиях неопределенности: критерий решения Вальда, максимин; альфа-критерий решения Гурвица; критерий решений Сэйвиджа; критерий решений Лапласа.

Риск-менеджмент. Методика оценки риска. Пути снижения воздействия фактора неопределенности. Методика исследования и управления рисками.

Тема 13. Методы определения эффективности управленческих решений

Эффективность управленческих решений и её составляющие. Сущность и взаимосвязь категорий эффективность управления и эффективность управленческих решений. Основные формы и критерии эффективности решений.

Проблемы определения абсолютной и относительной эффективности управления и управленческих решений. Особенности количественной оценки эффективности управления. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений (традиционные подходы). Методы определения частных показателей эффективности управленческих решений.

Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации управленческих решений на основе концепции ценностно-ориентированного управления (концепции VBM). Критерии и показатели эффективности по концепции VBM.

Сущность оптимальности решений, методика определения оптимальных управленческих решений. Синергетический эффект системы оптимальных управленческих решений.

Система показателей для поэтапной оценки эффективности управленческих решений в предпринимательстве. Классификация и анализ факторов, влияющих на эффективность принимаемых управленческих решений в предпринимательских структурах.

Управленческие решения и ответственность.

4.3.2. Содержание практических занятий по дисциплине.

Модуль 1. «Сущность, типология и функции управленческого решения».

Занятие 1. Управленческие решения в системе менеджмента.

1. Сущность и природа управленческого решения.
2. Место решения в системе функций управления современной организацией.
3. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
4. Задачи, и принципы классификации и типизации управленческих решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. Место управленческого решения в организационной системе предприятия.
2. Особенности взаимодействия различных категорий персонала в ходе разработки и принятия управленческого решения.

Литература: 2, 4, 8, 15 и др.

Занятие 2. Типология управленческих решений и управленческих задач.

1. Системный подход, как база разработки и принятия управленческого решения. Основные параметры управленческих решений.
2. Стратегия, уровень принимаемых решений, организация, значимость, рациональность, неопределенность, исход.
3. Типология управленческих решений.
4. Классификационные признаки управленческих решений.
5. Специфика социального управленческого решения.
6. Требования к управленческому решению.

Тема 3. Аспекты и факторы качества управленческих решений.

1. Сущность и критерии качества управленческих решений.
2. Факторы качества управленческих решений.
3. Основные компоненты внешней среды организации, их влияние на разработку управленческих решений.
4. Методы анализа состояния организации и ее внешней среды.

Литература: 1, 3, 12, 22.

Вопросы для самоконтроля:

1. Роль систем стандартов ISO 9000 и TQM для обеспечения качества управленческих решений
2. Основные компоненты внешней среды организации, Методика SWOT- анализа.

Литература: 4, 16, 19, 28.

Тема 3. Целевой аспект управленческих решений

1. Сущность целевого подхода к управлению; основные свойства и классификация целей. Методы анализа и упорядочения целей управления.
2. Многокритериальность как фактор обеспечения альтернативности при разработке управленческих решений.
3. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных управленческих решений.
4. Методы анализа и упорядочения целей управления.

Вопросы для самоконтроля:

1. Специфика применения программно-целевого и генетического подходов к разработке и принятию решений.
2. «Дерево целей» - методологический подход к упорядочению «точечных» целей.

Литература: 7, 11, 22, и др.

Тема 4. Процесс принятия управленческих решений.

1. Основные типы управленческих технологий, используемых при разработке решений.
2. Инструментарий принятия управленческих решений.
3. Этапы рационального решения проблем.
4. Технологии принятия управленческих решений в предпринимательстве.

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие существуют схемы разработки управленческих решений?
2. В чем состоит сущность основных этапов технологии решений?
3. Какие аспекты содержит проблемная ситуация?

Литература: 3, 9, 12, 27 и др.

Модуль 2. «Технология принятия управленческих решений».

Тема 5. Структурирование и диагностика проблем

1. Проблема. Классификация проблем. Идентификация элементов проблемы.
2. Причинно-следственные диаграммы.
3. Этапы диагностики проблем. Описание проблемы. Анализ проблем.
4. «Дерево проблем», «дерево целей и задач», «дерево решений», «профиль причин» и структурная диаграмма Ишикавы «рыбий скелет».
5. Виды диагностики.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы методы структурирования проблем?
2. Какие основные виды организационной диагностики?

Литература: 3, 9, 12, 27 и др.

Тема 6. Разработка альтернатив и их оценка. Критерии выбора.

1. Цели решения и варианты решения.
 2. Альтернативы: характеристики, ограничения, критерии оценки альтернатив.
 3. Оценка альтернатив. Выбор оптимальной альтернативы.
- Решение задач.

Вопросы для самоконтроля:

1. Каковы методы анализа альтернатив управленческих действий?
2. Назовите основные стратегии выбора альтернатив.

Литература: 6, 14, 23, 27 и др.

Тема 7. Психология принятия решений.

1. Стереотипы. Психологические эффекты вероятностных оценок. Психология оценки и контроля исполнения решения.
 2. Удовлетворительные решения и ограниченная рациональность.
 3. Выявление психологических проблем. Эффект «асимметрии качества решений».
 4. Формирование психологических условий принятия и реализации решений.
- Решение кейсов.

Тема 8. Методология обоснования и реализации управленческих решений

1. Экономическое обоснование управленческих решений.
 2. Осуществление принятого решения.
 3. Контроль реализации управленческих решений.
 4. Ответственность в системе разработки и реализации управленческих решений.
- Решение задач и кейсов.

Модуль 3. «Модели и методы принятия и разработки управленческих решений».

Тема 9. Моделирование как функция разработки формализованных решений

1. Сущность, свойства и классификация моделей используемых при разработке управленческих решений.
2. Методы построения и использования при разработке управленческих решений

балансовых, графических нормативных и матричных моделей.

3. Использование при разработке решений методов линейного и динамического программирования, теории игр и массового обслуживания.

Вопросы для самоконтроля:

1. Использование функционального анализа и статистических методов при разработке управленческих решений.

2. Применение теории вероятностей для разработки управленческих решений.

Литература: 9, 11, 23, 32 и др.

Тема 10. Методы принятия управленческих решений.

1. Методы диагностики проблем: методы сравнений, факторный анализ, методы моделирования, методы прогнозирования.

2. Методы генерации альтернатив: метод мозгового штурма, метод Дельфи, метод сценариев, дерево решений.

3. Методы оценки и выбора альтернатив.

4. Методы реализации решений: методы планирования, методы организации, методы контроля.

5. Методы принятия решений в условиях определенности.

6. Креативность как основа выработки нестандартных (уникальных) решений. Источники креативности.

Вопросы для самоконтроля:

1. Критерии выбора альтернатив.

2. Фактор креативности в современном предпринимательстве.

Литература: 1, 12, 17, 28 и др.

Тема 11. Принятие решений в условиях неопределенности и риска

1. Сущность, классификация и факторы риска.

2. Методы исследования и управления рисками.

3. Решение задач и кейсов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Метод цепных подстановок как средство разработки решений.

2. Использование метода «Дельфи» при разработке управленческих решений.

Литература: 5, 17, 20, 29 и др.

Тема 13. Методы определения эффективности управленческих решений

1. Сущность проблемы и основные подходы к исследованию эффективности управленческих решений.

2. Основные показатели абсолютной, относительной и частной (по отдельным компонентам производственного цикла) эффективности управленческих решений.

3. Использование матрицы критических соотношений для определения основных экономических характеристик производственных решений.

4. Сущность понятий «эффект производственного рычага» и «запас финансовой прочности»; их использование при разработке и принятии управленческих решений.

Решение задач и кейсов.

Вопросы для самоконтроля:

1. Факторы эффективности управленческих решений.
2. Эффект финансового рычага, как фактор принятия управленческого решения.

Литература: 15, 18, 19, 22.

5. Образовательные технологии

С целью формирования и развития профессиональных навыков обучающихся в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки предусматривается широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс–метода (проблемно–ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта товароведческой деятельности отечественных и зарубежных кампаний;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- проведение командных и сценарных игр, которые способствуют эффективной и слаженной работе внутри каждой команды, а также помогают наладить отношения между командами;
- подготовка рефератов и докладов по самостоятельной работе студентов и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

Лекции выступают важнейшим видом учебных занятий и составляют основу теоретического обучения. Они призваны давать систематизированные основы научных знаний по общей теории менеджмента, концентрировать внимание студентов на ее наиболее сложных и узловых вопросах, стимулировать их активную познавательную деятельность, формировать творческое мышление. Виды лекций: лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-информация, обзорная, проблемная, лекция-презентация.

Вузовская лекция должна выполнять не только информационную функцию, но также и мотивационную, воспитательную и обучающую.

Информационная функция лекции предполагает передачу необходимой информации по теме, которая должна стать основой для дальнейшей самостоятельной работы студента.

Мотивационная функция должна заключаться в стимулировании интереса студентов к науке. На лекции необходимо заинтересовывать, озадачивать студентов с целью выработки у них желания дальнейшего изучения той или иной управленческой проблемы.

Воспитательная функция ориентирована на формирование у молодого поколения чувства ответственности, закладку нравственных, этических норм поведения в обществе и коллективе, формирование патриотических взглядов, мотивов социального поведения и действий, управленческого мышления.

Обучающая функция реализуется посредством формирования у студентов навыков работы с первоисточниками научной и учебной литературой.

В соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению (специальности) подготовки в рамках изучения данной дисциплины предусмотрено использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой с целью формирования и развития навыков обучающихся:

- во время лекционных занятий используется презентация с применением слайдов с графическим и табличным материалом, что повышает наглядность и информативность используемого теоретического материала;
- практические занятия предусматривают использование групповой формы обучения, которая позволяет студентам эффективно взаимодействовать в микрогруппах при обсуждении теоретического материала;
- использование кейс–метода (проблемно–ориентированного подхода), то есть анализ и обсуждение в микрогруппах конкретной деловой ситуации из практического опыта отечественных и зарубежных компаний;
- использование тестов для контроля знаний во время текущих аттестаций и промежуточной аттестации;
- подготовка рефератов и докладов студентов с использованием презентации и выступление с докладом перед аудиторией, что способствует формированию навыков устного выступления по изучаемой теме и активизирует познавательную активность студентов.

Удельный вес занятий проводимых в интерактивной форме (лекция-беседа, лекция-дискуссия, лекция-консультация, проблемная лекция, семинары в виде групповых обсуждений по исследуемым темам, кейсовые ситуации) определяется главной целью программы и особенностью контингента учащихся, а также содержанием дисциплины.

Использование активных и интерактивных форм обучения (деловые игры, разбор конкретных ситуаций, обсуждение отдельных разделов дисциплины) в сочетании с самостоятельной работой способствует формированию и развитию профессиональных компетенций обучающихся.

Предусмотрены также встречи с представителями предпринимательских структур, государственных и общественных организаций, мастер-классы специалистов.

6. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов.

В период самостоятельной работы по освоению данной дисциплины студенты по каждой теме учебно-тематического плана должны:

- изучать тексты учебников и учебных пособий;
- строить структурно-логические схемы изученного учебного материала;
- работать со словарями и справочниками;
- изучать учебные пособия из электронных библиотек;
- работать с конспектами лекций;
- составление плана изученного учебного материала;
- готовить доклады и сообщения к семинарскому или практическому занятию;
- выполнять знаково-символические модели изучаемых явлений и готовить пояснения к ним;
- готовить материалы к «интеллектуальным разминкам» и «мозговым штурмам».

Задания для самостоятельной работы, их содержание и форма контроля приведены в форме таблицы.

Содержание самостоятельной работы студентов по разделам и темам дисциплины

№ п/п	№ Раздела дисц-ны	Тематика самостоятельной работы (детализация)	Трудо-емкость		Контроль выполнения (опрос, тест и т.д.)
			Семестр 1		
		Модуль 1	Очная ф/о	Оч-заоч ф/о	
	Тема 1.	Управленческие решения в системе менеджмента.	3	2	написание рефератов, домашнее задание и презентации, работа с вопросами Участие в дискуссии Демонстрация презентации оценка выступлений, защита реферата
	Тема 2	Типология управленческих решений и управленческих задач	3	4	
	Тема 3.	Аспекты и факторы качества управленческих решений.	3	4	
	Тема 4.	Целевой аспект управленческих решений	3	4	
	Тема 5.	Процесс принятия управленческих решений.	3	6	
		Итого по 1 модулю	15	20	
		Модуль 2			
	Тема 6.	Структурирование и диагностика проблем.	4	4	Опрос, оценка выступлений, защита реферата Участие в дискуссии Демонстрация презентации
	Тема 7.	Разработка альтернатив и их оценка. Критерии выбора.	4	4	
	Тема 8.	Психология принятия управленческих решений	3	4	
	Тема 9.	Методология обоснования и реализации управленческих решений	3	4	
		Итого по 2 модулю	14	16	
		Модуль 3			
	Тема 10.	Моделирование как функция разработки формализованных управленческих решений.	3	5	написание рефератов, домашнее задание и презентации, работа с вопросами Участие в дискуссии Демонстрация презентации оценка выступлений, защита реферата
	Тема 11.	Методы принятия управленческих решений.	4	5	
	Тема 12	Принятие решений в условиях неопределенности и риска.	4	5	
	Тема 13.	Методы определения эффективности управленческих решений.	4	5	
		Итого по 3 модулю	15	20	
		Всего	40	56	

Целью подготовки реферата является приобретение навыков творческого обобщения и анализа имеющейся литературы по рассматриваемым вопросам, что обычно является первым этапом самостоятельной работы. По каждому модулю предусмотрены написание и защита

одного реферата. Всего по дисциплине студент может представить шесть рефератов. Тему реферата студент выбирает самостоятельно из предложенной тематики. При написании реферата надо составить краткий план, с указанием основных вопросов избранной темы.

Реферат должен включать введение, несколько вопросов, посвященных рассмотрению темы, заключение и список использованной литературы. В вводной части реферата следует указать основания, послужившие причиной выбора данной темы, отметить актуальность рассматриваемых в реферате вопросов. В основном разделе излагаются наиболее существенные сведения по теме, производится их анализ, отмечаются отдельные недостатки или нерешенные еще вопросы, вносятся и обосновываются предложения по повышению качества потребительских товаров, расширению ассортимента, совершенствованию контроля за качеством и т.д. В заключении реферата на основании изучения литературных источников должны быть сформулированы краткие выводы и предложения. Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-84 «Библиографическое описание документа». Перечень литературы составляется в алфавитном порядке фамилий первых авторов, со сквозной нумерацией. Примерный объем реферата 15-20 страниц.

Предусмотрено проведение индивидуальной работы (консультаций) со студентами в ходе изучения материала данной дисциплины.

Тематика рефератов

1. Системный анализ как элемент технологии разработки управленческих решений.
2. Характеристика системы «Паттерн» как средства разработки решений.
3. Принятие решения на основе расчета точки критического соотношения.
4. Возможности применения метода моделирования для выбора оптимального варианта управленческого решения.
5. Стратегия при выборе решений.
6. Понятие, значение и технология учета состояния объективных условий при выборе решений.
7. Характеристика методов определения результатов при выборе решений.
8. Прогнозирование - необходимое условие для выбора решений.
9. Методика проведения экспериментов для определения результатов при выборе решений.
10. Понятие, определение и методы обобщения критериев при выборе вариантов решений.
11. Методы выбора решений в условиях риска.
12. Методика принятия решений в условиях неопределенности.
13. Характеристика экономико-математических методов, используемых при выборе управленческих решений.
14. Сущность и области применения линейного программирования при выборе решений.
15. Использование теории массового обслуживания при разработке управленческих решений.
16. Инновационный аспект разработки управленческих решений.
17. Оценка и прогнозирование доходности инвестиций при разработке инновационных управленческих решений.
18. Исследование эффективности решений как фактора выбора оптимальной альтернативы.
19. Методика исследования уровня риска при разработке управленческого решения.
20. Психологическая теория решений и ее значение для целей управления.
21. Субъективные (личностные) факторы, влияющие на выбор решения.
22. Теория игр в системе методов разработки управленческих решений.
23. Современные направления применения линейного и динамического моделирования при разработке управленческих решений.
24. Технология SWOT анализа как инструмент разработки решений.
25. Использование сетевого графика при разработке управленческого решения.
26. Построение дерева решений, как средство упорядочения системы альтернативных

- вариантов управленческого решения.
27. Конфликт как среда и фактор разработки управленческого решения.
 28. Применение метода экстраполяции при разработке решений.
 29. Исследование корреляционных зависимостей при прогнозировании результата управленческого решения.
 30. Особенности и современные технологии разработки кадровых решений.

7. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины.

7.1. Типовые контрольные задания

Текущий контроль успеваемости в форме опросов, рефератов, дискуссий, тестов, решения задач и промежуточный контроль в форме экзамена.

Образец тестового задания по модулю.

1. Считать синонимами понятия: "среднесрочные решения" и "тактические решения"
 - а. можно;
 - б. нельзя;
2. При использовании многокритериальной оценки альтернатив, когда выбираемый вариант должен соответствовать всем критериям без исключения, для обобщения отдельных оценок полученных по каждому критерию следует использовать:
 - а. среднюю арифметическую взвешенную;
 - б. среднюю арифметическую простую;
 - в. среднюю геометрическую;
 - г. моду;
 - д. медиану;
 - е. среднюю хронологическую ранжированного ряда.
3. Управленческое решение, заключающееся в предложении заключить сделку на указанных условиях, называется:
 - а. аннуитет;
 - б. концепция;
 - в. приказ;
 - г. оферта;
 - д. акцепт.
4. В организациях с высококвалифицированным персоналом, постоянно меняющимися задачами и относительно невысоким уровнем компетентности руководства наиболее эффективной является:
 - а. технология управления по результатам;
 - б. технология управления на базе потребностей и интересов;
 - в. технология управления в исключительных случаях;
 - г. технология искусственного интеллекта;
 - д. технология активизации деятельности персонала.
5. Если позиция предприятия определилась в 8 квадрате матрицы – Shell/DPM (нумерация квадратов слева направо, начиная с верхней строки), должна быть выбрана :
 - а. стратегия усиления конкурентных преимуществ;
 - б. стратегия частичного свертывания бизнеса;
 - в. стратегия лидерства в данном виде бизнеса;
 - г. стратегия осторожного продолжения бизнеса на прежнем уровне;
6. Если позиция предприятия в матрице GE - (Мак Кинзи) определится координатами: $X = 3.0$;

$Y = 4.0$:

- а. необходимо обеспечить сохранение и укрепление позиции;
- б. необходимо вести борьбу за лидерство и развивать свои сильные стороны;
- в. следует попытаться либо развить собственное производство, либо покинуть рынок;
- г. следует защитить свои позиции и осуществлять осторожные инвестиции в прибыльные сектора рынка;
- д. следует сохранять занятое положение на рынке и зарабатывать деньги;
- необходимо уйти с данного рынка.

7. При разработке управленческих решений с использованием методики GE - (Мак Кинзи) в качестве определяющих факторов рассматриваются:

- а. цена товара;
- б. привлекательность рынка;
- в. доля на рынке;
- г. скорость роста объема продаж;
- д. привлекательность отрасли;
- е. капиталотдача;
- ж. сила позиции на рынке.

8. Если объем продаж товара стал снижаться, но он все еще занимает значительную долю рынка, его позиция в матрице БКГ будет находиться в интервале координат:

- а. $X (0; +0.5), Y (0; +0.5)$;
- б. $X (0; +0.5), Y (0; -0.5)$;
- в. $X (+0.5; +1.0), Y (0; -0.5)$;
- г. $X (+0.5; +1.0), Y (0; +0.5)$;
- д. $X (0; +0.5), Y (+0.5; +1.0)$;

9. Если позиция производимого предприятием товара в матрице БКГ определится координатами: $X = 0.9; Y = 0.85$, то:

- а. следует продолжить выпуск данного вида товара, не прибегая к дополнительным инвестициям, но заботясь о снижении издержек производства;
- б. необходимо уделить внимание рекламному продвижению данного товара и -произвести умеренные инвестиции в дополнительное расширение его производства;
- в. следует рассматривать данный товар как малоперспективный и либо позаботиться о снижении издержек производства и поиске товара – заместителя, либо снять его с производства;
- г. следует без сожалений отказаться от производства этого товара.

10. При разработке управленческих решений с использованием методики бостонской консультационной группы (БКГ) учитываются такие факторы как:

- а. цена товара;
- б. привлекательность рынка;
- в. доля на рынке;
- г. скорость роста объема продаж;
- д. привлекательность отрасли;
- е. капиталотдача;
- ж. сила позиции на рынке.

11. Количественная характеристика объекта, возникающая в результате измерения, называется:

- а. критерием;
- б. фактором;
- в. признаком;
- г. показателем.

12. Качество управленческого решения это:

- а. степень соответствия характеристик решения требованиям «потребителя» решения или общепринятым стандартам;
- б. соотношение полезного эффекта от внедрения управленческого решения и издержек разработки решения;
- в. совокупность параметров решения удовлетворяющих запросы «потребителя» решения.

13. Классификация решений по признаку информационной обеспеченности способствует:

- а. правильному определению уровня полномочий руководства;
- б. эффективному распределению функций среди персонала;
- в. правильному выбору методов и технологий разработки решений;
- г. обеспечению рациональной мотивации управленческого персонала.

14. Если подавляющее большинство принимаемых в организации решений относится к группе ситуационных, это свидетельствует о такой проблеме как:

- а. безынициативность руководства;
- б. недостаточность полномочий;
- в. низкий уровень прогнозирования в организации;
- г. низкая компетентность руководства;
- д. отсутствие контроля со стороны вышестоящей организации.

15. Управленческое решение это:

- а. результат мыслительной деятельности человека, проявляющийся в определенном выводе;
- б. волевой акт субъекта управления, предопределяющий достижение цели;
- в. процесс разработки и утверждения плана;
- г. процесс выбора альтернативного варианта действий.

16. Аспект управленческого решения это:

- а. руководитель или уполномоченная группа людей принимающих решение;
- б. организация или работник, на которого направлено управленческое решение;
- в. проблема для ликвидации которой принимается решение;
- г. одна из сторон (сущностей) управленческого решения;
- д. протекающий в организации процесс на изменение которого направлено решение;
- е. организация или лицо, в чьих интересах принимается решение.

17. Объектом управленческого решения называется:

- а. руководитель или уполномоченная группа людей принимающих решение;
- б. организация или работник, на которого направлено управленческое решение;
- в. проблема для ликвидации которой принимается решение;
- г. протекающий в организации процесс на изменение которого направлено решение;
- д. одна из сторон (сущностей) управленческого решения;
- е. организация или лицо, в чьих интересах принимается решение.

18. Альтернативным вариантом решения называется:

- а. один из нескольких вариантов дополняющих друг друга;
- б. самый лучший вариант;
- в. вариант в наибольшей степени соответствующий цели;
- г. один из ряда взаимоисключающих вариантов;
- д. оптимальный вариант.

19. Для нахождения оптимальной альтернативы решения принимаемого в рамках ряда известных ограничений может быть использована:

- а. балансовая модель;
- б. модель линейного программирования;
- в. модель экстраполяции;
- г. корреляционная модель;
- д. сетевая графическая модель.

20. Письменная характеристика, выданная руководителем на своего подчиненного может быть отнесена:

- а. к изобразительным моделям;
- б. к описательным моделям;
- в. к аналоговым моделям;
- г. к функционирующим моделям.

Перечень контрольных вопросов для студентов для подготовки к экзамену

1. Сущность решения, его место в управленческом цикле и в системе функций управления.
2. Сущность и основные подходы к классификации управленческих решений, научно-познавательное значение классификации.
3. Основные принципы и технологии разработки управленческого решения.
4. Содержание основных этапов подготовки и принятия управленческого решения.
5. Содержание этапов реализации и контроля за исполнением управленческого решения.
6. Основные требования к учету, контролю и документационному оформлению решений.
7. Сущность, основные критерии и факторы качества управленческого решения.
8. Стандартизация как фактор качества управленческих решений; сущность и перспективы применения систем ISO 9000 и TQM при разработке управленческих решений
9. Сущность и основные компоненты внешней среды организации их влияние на разработку управленческих решений.
10. Сущность и основные компоненты внутренней среды организации особенности их учета при разработке и принятии управленческих решений.
11. Матрица БКГ как метод анализа среды и разработки решений.
12. Матрица GE Мак - Кинзи методика ее построения и использования при разработке решений.
13. Матрица Shell/DPM как метод анализа состояния организации и ее внешней среды.
14. Сущность SWOT-анализа и его использование при разработке решений.
15. Сущность ПЭСТ-анализа и его использование при разработке решений.
16. Сущность карты критических соотношений и ее использование для определения основных экономических характеристик производственного решения.
17. Особенности конфигурации карты критических соотношений в условиях предельной загрузки производственных мощностей и насыщения рынка.
18. Сущность понятий «эффект производственного рычага» и «запас финансовой прочности»; их использование при разработке и принятии управленческих решений.
19. Сущность понятия «эффект финансового рычага» учет эффекта финансового рычага при разработке финансовых и производственных решений.
20. Исследование единичных денежных потоков и аннуитетов как инструмент разработки инвестиционных решений.
21. Показатели доходности инвестиций учитываемые при разработке и принятии инновационных решений
22. Целевой аспект управленческого решения; сущность, свойства и классификация целей.
23. Методы формирования и упорядочения целей управления.
24. Использование «дерева решений» при исследовании альтернативных направлений развития организации.
25. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку времени.
26. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку качества.
27. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку инфляции
28. Методика обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов решений по признаку освоенности в производстве.
29. Многокритериальность как условие принятия качественного решения, методы обобщения критериев при оценке альтернативных вариантов решений.
30. Матрица результатов и матрица решений, как методы сопоставления и принятия многофакторных решений.
31. Информационный подход к разработке управленческих решений; особенности управленческих решений принимаемых при различных уровнях информационной обеспеченности

(достоверности, частичной и полной неопределенности).

32. Сущность и классификация рисков, методы измерения уровня риска используемые при разработке решений.
33. Сущность и основные методы управления рисками.
34. Эффективность управленческого решения; основные формы эффективности решений.
35. Проблема количественной оценки эффективности решений; методы измерения их абсолютной эффективности
36. Сущность сравнительной эффективности управленческих решений и методы ее определения.
37. Сущность и классификация моделей, используемых при разработке управленческих решений.
38. Использование балансовых моделей при разработке управленческих решений.
39. Линейное программирование и области его применения при выборе оптимальных решений.
40. Сущность и область применения динамического программирования при разработке альтернативных вариантов управленческого решения.
41. Использование методов экстраполяции при разработке управленческих решений.
42. Использование методов корреляции при разработке управленческих решений.
43. Сущность и область применения теории игр для выбора рациональных решений.
44. Ожидаемая стоимость работника как фактор объективности кадровых решений.
45. Использование матрицы ожидаемой стоимости работника при разработке решений в области карьерного развития и оплаты труда работников.
46. Психологическая теория принятия решений.
47. Специфические факторы групповой разработки управленческих решений.
48. Особенности и основные виды экспертных методов используемых при разработке управленческих решений.
49. Методы определения численности и формирования групп экспертов.
50. Показатели и методы оценки компетентности экспертов.

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

Общий результат выводится как интегральная оценка, складывающаяся из текущего контроля – 70% и промежуточного контроля – 30%. Контроль освоения студентом дисциплины осуществляется в рамках модульно-рейтинговой системы в зачетных единицах, включающих текущую и промежуточную аттестации.

По результатам текущего и промежуточного контроля составляется академический рейтинг студента по каждому кредиту и выводится средний рейтинг по всем трем кредитам.

По результатам промежуточного контроля студенту засчитывается трудоемкость дисциплины в зачетных единицах, выставляется дифференцированная отметка в принятой системе баллов, характеризующая качество освоения студентом знаний, умений и навыков по данной дисциплине.

Контроль успеваемости и качества подготовки студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» осуществляется в ходе текущего контроля, промежуточного контроля (модульные аттестации) и итогового контроля по дисциплине.

Текущий контроль, то есть регулярное отслеживание уровня усвоения материала на лекциях, практических занятиях, индивидуальные задания – предназначен для проверки отдельных знаний, навыков и умений студентов, полученных при обучении по учебной дисциплине или требуемых для обучения по учебной дисциплине. Текущий контроль предназначен для проверки достижения студентом отдельных учебных целей и выполнения части учебных задач программы учебной дисциплины.

По результатам текущего контроля формируется допуск студента к экзамену.

Текущий контроль знаний:

1. Присутствие и работа на лекции(конспект) – 2 балл;
2. Присутствие на семинаре –1 балл;
3. Активное участие на семинарских занятиях – 15 балл;
4. Активное участие в деловых играх – 20 балл

5. Самостоятельная работа:
 - а) выполнение домашнего задания – 12 балл;
6. Устный (фронтальный) опрос – 10 баллов;
9. Доклады – 10 баллов.

Итого: текущий контроль знаний – 70 баллов.

Коэффициент весомости баллов, набранных за текущую и контрольную работу, составляет 0,7/0,3. Контроль освоения учебного материала по каждому кредиту может осуществляться в форме:

- контрольной работы;
- тестирования.

Итого: промежуточный контроль– 30 баллов.

Оценка самостоятельной работы студента (подготовка доклада, выполнение индивидуальных заданий, домашней контрольной работы и др.) также осуществляется по 100-балльной шкале.

Для определения среднего балла за текущую работу суммируются баллы, полученные за аудиторную и самостоятельную работу, полученная сумма делится на количество полученных оценок.

Итоговый балл за текущую работу определяется как произведение среднего балла за текущую работу и коэффициента весомости.

Результаты успеваемости оцениваются по 100-балльной системе, которые отделом мониторинга качества образования переводятся в 50 баллов.

Если студент пропустил занятие без уважительной причины, то это занятие оценивается в 0 баллов и учитывается при подсчете среднего балла за текущую работу.

Если студент пропустил занятие по уважительной причине, подтвержденной документально, то преподаватель может принять у него отработку и поставить определенное количество баллов за занятие. Если преподаватель по тем или иным причинам не принимает отработку, то это занятие при делении суммарного балла не учитывается.

Контрольная работа за модуль также оценивается по 100-балльной шкале. Итоговый балл за контрольную работу определяется как произведение баллов за контрольную работу и коэффициента весомости.

Критерии оценок аудиторной работы студентов по 100-балльной шкале:

«0 баллов» - студент не смог ответить ни на один из поставленных вопросов

«10-50 баллов» - обнаружено незнание большей части изучаемого материала, есть слабые знания по некоторым аспектам рассматриваемых вопросов

«51-65 баллов» - неполно раскрыто содержание материала, студент дает ответы на некоторые рассматриваемые вопросы, показывает общее понимание, но допускает ошибки

«66-85 баллов» - студент дает почти полные ответы на поставленные вопросы с небольшими проблемами в изложении. Делает самостоятельные выводы, имеет собственные суждения.

«86-90 баллов» - студент полно раскрыл содержание материала, на все поставленные вопросы готов дать абсолютно полные ответы, дополненные собственными суждениями, выводами. Студент подготовил и отвечает дополнительный материал по рассматриваемым вопросам.

Таблица перевода рейтингового балла в «5»-балльную шкалу

Итоговая сумма баллов по дисциплине по 100-балльной шкале	Оценка по 5-балльной шкале
0-50	Неудовлетворительно
51-65	Удовлетворительно
66-85	Хорошо
86-100	Отлично

Аттестованным считается студент, набравший 51 балл и выше.

8. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

а) адрес сайта курса:

1. Moodle [Электронный ресурс]: система виртуального обучения: [база данных] / ДГУ – гМахачкала. – доступ из сети ДГУ или, после регистрации из сети университета, из любой точки, имеющей доступ в интернет. – URL: <http://moodle.dgu.ru/>
2. Distant [Электронный ресурс]: система виртуального обучения: [база данных] / ДГУ – гМахачкала. – доступ из сети ДГУ или, после регистрации из сети университета, из любой точки, имеющей доступ в интернет. – URL: <http://distant.dgu.ru/>

б) основная литература

1. Балдин, К.В. Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 495 с - ЭБС Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
2. Ершова, Н.А. Разработка управленческих решений в системе эффективного менеджмента : монография / Н.А. Ершова ; Московская международная высшая школа бизнеса «МИРБИС» (Институт). - Москва : МИРБИС : Перо, 2015. - 240 с - ЭБС университетская библиотека онлайн. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
3. Литвак Б. Г. Управленческие решения. - Москва, 2012.
4. Орлов А. И. Организационно-экономическое моделирование: теория принятия решений : учеб. для студентов. – Москва, 2014.
5. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Библиогр.: с. 346-350. - ISBN 978-5-238-01091-5. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. - Москва, 2011.
7. Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувинова В.В. Принятие управленческих решений: учебник для бакалавров. - Москва, 2012.: <http://www.iprbookshop.ru/71071.html>

б) дополнительная литература

8. Афоничкин А.И., Михаленко Д.Г. Управленческие решения в экономических системах: Спб., 2011.
9. Башкатова Ю.И. Управленческие решения: учебное пособие по изучению дисциплины, руководство, практикум, тесты и учебная программа / московский государственный университет экономики, статистики и информатики. – М., 2014.
10. Бережная О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс] : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Северо-Кавказский федеральный университет, 2015. — 171 с. — 2227-8397. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
11. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. - М., 2012.
12. Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. Управленческий учет. Спб., 2013.
13. Голубков Е. П. Технология принятия управленческих решений. М., 2011.
14. Дроздова И.В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: практикум / И.В. Дроздова, А.В. Харитонович. — Электрон. текстовые данные. — СПб. : Санкт-Петербургский государственный архитектурно-строительный университет, ЭБС АСВ, 2017. — 92 с. — 978-5-9227-0745-9. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
15. Ивасенко А.Г. Разработка управленческих решений. М., 2013.
16. Козелецкий Ю. Психологическая теория решений. М., 2012.
17. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах. М., 2011.
18. Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н. Управленческие решения: Учебник по специальности 'Менеджмент организации' М., 2011.
19. Мазур И. И. Нескучный менеджмент: для руководителей и стремящихся ими стать/ Мазур,

- Иван Иванович, В. Д. Шапиро. - М.: Авваллон, 2003. - 193 с. Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>(дата обращения 22.06.18.)
20. Макрусов В.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Макрусов, В.Ф. Волков, О.А. Дмитриева. — Электрон. текстовые данные. — М. : Российская таможенная академия, 2013. — 212 с. — 978-5-9590-0736-2.Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
 21. Математические методы и модели исследования операций: учеб. для вузов под ред. В. А. Колемаева. М., 2014.
 22. Методы разработки управленческих решений. Речевые коммуникации в управлении. Деловые коммуникации. Выпуск 8 [Электронный ресурс]: глоссарий / В.П. Борисенко [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский гуманитарный университет, 2014. — 158 с. — 978-5-98079-996-0 Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
 23. Лебова О.В. Методы принятия управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие / О.В. Глебова. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — 978-5-906172-20-4Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru>. (дата обращения 22.06.18.)
 24. Петухова С.В., Шметов П.В., Радионов В.В., Никифорова Л.Е. Управленческие решения: технология, методы и инструменты. Омега-Л., 2013.
 25. Ременников В.Б. Разработка управленческого решения. М., 2011.
 26. Смирнов Э. А. Управленческие решения. М., 2014.
 27. Спасенников В.В. Экономическая психология [Электронный ресурс]: учебное пособие / В.В. Спасенников. — Электрон.текстовые данные. — М.: Пер Сэ, 2003. — 445 с. — 5-9292-0105-6. . Режим доступа: /<http://www.iprbookshop.ru>/(дата обращения 22.06.18.)
 28. Строева Е.В., Лаврова Е.В. Разработка управленческих решений: Учебно-практическое пособие М.: 2012.
 29. Трофимова Л.А. Практикум по дисциплинам «Основы менеджмента», «Менеджмент» по учебному модулю № 3 «Разработка управленческих решений» / Л.А. Трофимова, В.И. Пилипенко. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012.
 30. Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И. Разработка управленческих решений М., 2013.
 31. Филинов Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений. М., 2012.
 32. Чернова, Г. В. Практика управления рисками на уровне предприятия: Учеб.пособие / Чернова, Галина Васильевна. - СПб. и др. : Питер: Питер бук, 2000. - 172 с.
 33. Шепеленко Г.И.Антикризисное управление производством и персоналом : учеб.пособие / Шепеленко, Гарий Иванович, Ю. Г. Чернышева. - Ростов н/Д : Феникс, 2015. - 238 с.

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.

1. eLibrary.ru [Электронный ресурс]: электронная библиотека/научн.электронная библиотека/<http://www.elibrary.ru/>
2. Электронный каталог библиотеки ДГУ [Электронный ресурс]: <http://www.elib.dgu.ru>
3. ЭБС «Университетская библиотека онлайн» / <http://www.biblioclub.ru/>
4. Единое окно доступа к образовательным ресурсам / <http://window.edu.ru/window/library>
5. Библиотека Гумер - гуманитарные науки / <http://www.gumer.info/>
6. Библиотека: Интернет-издательство / <http://www.magister.msk.ru/library/>
7. Библиотека Я. Кротова / <http://www.krotov.info/>
8. Мировая цифровая библиотека / <http://wdl.org/ru/>
9. Публичная Электронная Библиотека / <http://lib.walla.ru/>
10. Российское образование. Федеральный портал. / <http://www.edu.ru/>
11. Русский гуманитарный интернет-университет / <http://www.i-u.ru/biblio/links.aspx?id=6>

12. Электронная библиотека Российской государственной библиотеки / <http://www.rsl.ru/ru/s2/s101/>
13. Электронная библиотека учебников / <http://studentam.net/>
14. Электронная библиотека IQlib / <http://www.iqlib.ru/>
15. Lib.Ru: Библиотека Максима Мошкова / <http://lib.ru/>
16. Официальный сайт Президента Российской Федерации // www.kremlin.ru
17. Официальный сайт Министерства иностранных дел Российской Федерации // www.mid.ru
18. Официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации // www.economy.gov.ru
19. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики // www.gks.ru
20. Сайт Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) // <http://wciom.ru>
21. Сайт аналитического центра Юрия Левады (Левада-центр) // www.levada.ru
22. Сайт Института современного развития (ИНСОР) // www.riocenter.ru
23. Сайт Института общественного проектирования (ИНОП) // www.inop.ru
24. Сайт журнала «Эксперт» // www.expert.ru
25. Федеральный портал «Российское образование» // <http://www.edu.ru/>

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

В течение семестра студенты осуществляют учебные действия на лекционных занятиях, решают практические задачи по указанию преподавателя, готовятся к каждому семинару, изучают основные способы психического влияния людей друг на друга в деятельности и общении, усваивают и повторяют основные понятия, которыми обозначаются данные явления.

Характер и количество задач, решаемых на семинарских занятиях, определяются преподавателем, ведущим занятия. Контроль эффективности самостоятельной работы студентов осуществляется путем проверки их конспектов по изучению литературных источников, проверки решения ими учебных заданий и практических задач, предусмотренных для самостоятельной отработки. Количество задач, предлагаемых для самостоятельной работы студентам, определяются их сложностью и с учетом соотношения часов аудиторной и самостоятельной работы.

В течение семестра проводится контрольная работа. Выполнение всех самостоятельных домашних заданий и контрольной работы является необходимым условием допуска к экзамену по теоретическому курсу. Преподавание и изучение учебной дисциплины осуществляется в виде лекций, семинарских практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, самостоятельной работы студентов. В качестве контрольно-развивающих форм используются командные и сценарные игры, «интеллектуальные разминки», «мозговые штурмы», моделирование изучаемого предмета.

Методические рекомендации студентам в период работы на лекционных занятиях.

Основу теоретического обучения студентов составляют лекции. Они дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемого курса. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению студентами изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств.

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении

учебно-профессиональных задач. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю.

Студентам, изучающим курс, рекомендуется расширять, углублять, закреплять усвоенные знания во время самостоятельной работы, особенно при подготовке к семинарским занятиям, изучать и конспектировать не только обязательную, но и дополнительную литературу.

Методические рекомендации студентам по подготовке к семинарским занятиям.

Главной задачей семинарских занятий является углубление и закрепление теоретических знаний у студентов, формирование и развитие у них умений и навыков применения знаний для успешного решения прикладных психологических задач. Семинарское занятие проводится в соответствии с планом.

Подготовка студентов к семинару включает:

- заблаговременное ознакомление с планом семинара;
- изучение рекомендованной литературы и конспекта лекций;
- подготовку полных и глубоких ответов по каждому вопросу, выносимому для обсуждения;
- подготовку доклада, реферата по указанию преподавателя;
- освоение своей роли как участника тренинга или деловой игры;
- заблаговременное решение учебно-профессиональных задач к семинару.

При проведении семинарских занятий уделяется особое внимание заданиям, предполагающим не только воспроизведение студентами знаний, но и направленных на развитие у них практических умений и навыков, а так же творческого мышления, научного мировоззрения, профессиональных представлений и способностей. **Методические рекомендации студентам по подготовке к зачету.** При подготовке к зачету студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на семинарах, а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на зачет.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем.

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине «Разработка управленческих решений»:

1) интернет-сервисы и электронные ресурсы:

- поисковые системы: GoogleChrome, Yandex, Java;
- электронная почта: gashimova_leyla@mail.ru;
- профессиональные, тематические блоги и форумы: сайт ДГУ, конспекты лекций на электронной платформе Moodle b Distant, образовательный блог manadgment
- электронные библиотеки, онлайн-энциклопедии и справочники: ЭБС Книгафонд; <http://elibrary.ru> «Научная электронная библиотека»;
- электронные учебные и учебно-методические материалы по дисциплине.

2) информационные справочные системы:

- справочно-правовая система «КонсультантПлюс»;
- электронные периодические справочники «Система ГАРАНТ» «Гарант», «Консультант»;

3) Лицензионное ПО: MSWord, MSPowerPoint. Пакет офисных приложений OfficeStd 2016 RUSOLPNLAcademic, Контракт №219-ОА от 19.12.2016 г. с ООО «Фирма АС».

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.

Учебные занятия по предмету проводятся в специализированной аудитории. В процессе чтения лекций, проведения семинарских и практических занятий используются наглядные пособия, комплект слайдов, компьютерное оборудование для моделирования ситуаций взаимного влияния людей в деятельности и общении, видео-лекции, видео – и аудиовизуальные средства обучения, банк учебно-профессиональных задач, учебных заданий.

На факультете управления Дагестанского государственного университета имеются аудитории (405 ауд., 407 ауд., 408 ауд., 434 ауд.), оборудованные интерактивными, мультимедийными досками, проекторами, что позволяет читать лекции в формате презентаций, разработанных с помощью пакета прикладных программ MS Power Point, использовать наглядные, иллюстрированные материалы, обширную информацию в табличной и графической формах, пакет прикладных обучающих программ, а также электронные ресурсы сети Интернет.