

УТВЕРЖДАЮ  
Директор института  
Чайковский Д.В.  
« 2 » 02 2015 г.

**БАЗОВАЯ РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ  
МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Направление (специальность) ООП: 38.03.02 Менеджмент

Номер кластера (для унифицированных дисциплин)

Профили подготовки: Производственный менеджмент, Финансовый менеджмент, Международный менеджмент, Управление малым бизнесом, Экономика и управление на предприятии (в нефтегазовой отрасли), Экономика и управление на предприятии (операции с недвижимым имуществом), Информационный менеджмент

Квалификация (степень): бакалавр

Базовый учебный план приема: 2015 г.

Курс 3 семестр 5

Количество кредитов 3

Код дисциплины ДИСЦ.В18

Виды учебной деятельности	Временной ресурс по очной форме обучения
Лекции, ч	16
Практические занятия, ч	32
Лабораторные занятия, ч	-
Аудиторные занятия, ч	48
Самостоятельная работа, ч	60
ИТОГО, ч	108

Вид промежуточной аттестации: зачет

Обеспечивающее подразделение: кафедра инженерного предпринимательства

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Хачин С.В.

Руководитель ООП \_\_\_\_\_

Калмыкова Е.Ю.

Преподаватель \_\_\_\_\_

Серкова Н. В.

2015 г.

## 1. Цели освоения дисциплины

В результате освоения данной дисциплины магистрант приобретает знания, умения и навыки, обеспечивающие достижение целей Ц1, Ц3, Ц4 и Ц5 основной образовательной программы «Менеджмент».

Дисциплина нацелена на понимание студентами основы системы компетенций в области обоснования, разработки и реализации управленческих решений.

### Цели ООП

Код цели	Формулировка цели
Ц1	Подготовка выпускников к <b>универсальной жизнедеятельности</b> по следующим аспектам: взаимодействие с социумом, понимание культуры и истории, навыки коммуникация, поиск и обработка информации, обеспечение безопасности. .
Ц3	Подготовка выпускников к управленческой деятельности в следующих разрезах: производство, маркетинг, финансы, персонал, инновации, управление качеством, принятие решений.
Ц4	Подготовка выпускников к работе в динамично изменяющихся внешних условиях, через умение своевременно принимать в нестандартных ситуациях эффективные и обоснованные решения, использовать современные способы оценки эффективности управленческих решений, к осознанию ответственности за принятие своих профессиональных решений
Ц5	Подготовка выпускников к деятельности, ориентированной на формирование личности по следующим направлениям: самообучение и непрерывное профессиональное самосовершенствование, развитие этических ценностей и здорового образа жизни, формирование активной гражданской позиции.

## 2. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина относится к базовой части математического и естественно-научного цикла. Она непосредственно связана с дисциплиной «Теория менеджмента», «Психология». Коррективитами для дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются дисциплины «Эконометрика» и «Творческий проект».

## 3. Результаты освоения дисциплины

После изучения данной дисциплины студенты приобретают знания, умения и опыт, соответствующие результатам основной образовательной программы: **Р1, Р2, Р9, Р11\***. Соответствие результатов освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» формируемым компетенциям ООП представлено в таблице.

Формируемые компетенции в соответствии с ООП*	Результаты освоения дисциплины
3.1.1, 3.2.3, 3.9.2, 3.11.2	<p><i>В результате освоения дисциплины студент должен <b>знать</b>:</i></p> <p>Основные математические модели принятия решений.  Роли, функции и задачи менеджера в современной организации  Базовые ценности мировой культуры и готовность опираться на них в своем личностном и общекультурном развитии  Основы проектирования межличностных, групповых и организационных коммуникаций</p>
У.1.7, У.2.1, У.9.1,	<p><i>В результате освоения дисциплины студент должен <b>уметь</b>:</i></p> <p>Решать типовые математические задачи, используемые при принятии управленческих решений  Ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций  Логически верно, аргументировано и ясно строить устную и письменную речь</p>
В.1.3, В.2.1, В.9.2, В.11.1	<p><i>В результате освоения дисциплины студент должен <b>владеть</b>:</i></p> <p>Навыками культуры мышления, способностью к восприятию, обобщению и анализу информации, постановке цели и выбору путей ее достижения  Методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование, контроль)  Личностного и профессионального саморазвития, кооперации с коллегами, работе в коллективе  Оценивать условия и последствия принимаемых решений .</p>

\*Расшифровка кодов результатов обучения и формируемых компетенций представлена в Основной образовательной программе подготовки магистров по направлению 080200 «Менеджмент».

В процессе освоения дисциплины у студентов развиваются следующие компетенции:

*1. Универсальные (общекультурные) -*  
способность/готовность

- Эффективно работать индивидуально и в коллективе, демонстрировать ответственность за результаты работы и готовность следовать корпоративной культуре организации.
- Самостоятельно учиться и непрерывно повышать квалификацию в течение всего периода профессиональной деятельности.

*2. Профессиональные -*  
способность/готовность

- Применять гуманитарные и естественнонаучные знания в профессиональной деятельности. Проводить теоретические и прикладные исследования в области современных достижений менеджмента в России и за рубежом в условиях неопределенности с использованием современных научных методов ;

- Применять профессиональные знания в области организационно-управленческой деятельности

#### 4. Структура и содержание дисциплины

##### 4.1. Структура дисциплины по разделам, формам организации и контроля обучения

№	Название раздела/темы	Аудиторная работа (час)			СРС (час)	Итого	Формы текущего контроля и аттестации
		Лекции	Практ./семинар	Лаб. зан.			
1	Управленческие решения в системе менеджмента	2	2		2	10	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов.
2	Социально-психологические особенности принятия решений.	2	2		6	12	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов. Семинар 1. Тесты по теме 1 и 2.
3	Модели принятия управленческих решений	2	4		8	14	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов.
4	Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений	2	4		8	16	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов. Тесты по 3 и 4 темам.
5	Методы разработки принятия управленческих решений	2	8		8	24	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов. Семинар 2. Тест по теме 5.
6	Среда принятия управленческих решений	2	4		6	14	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов.
7	Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения	2	4		6	14	Подготовка реферата. Решение ситуационных задач, кейсов. Тесты по теме 6 и 7.
8	Эффективность	2	4		4	8	Решение

	управленческих решений						ситуационных задач, кейсов. Тесты теме 8.
	Итоговая аттестация						Зачет
	Итого	16	32		48	<b>108</b>	

При сдаче отчетов и письменных работ проводится устное собеседование.

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

### **Тема 1. Управленческие решения (УР) в системе менеджмента**

- Сущность и содержание УР, роль решений в процессе управления
- Формы подготовки и реализации управленческих решений
- Основные свойства управленческих решений и требования к их разработке
- Классификация управленческих решений
- Алгоритм принятия управленческих решений

### **Тема 2. Социально-психологические особенности принятия решений**

- Психологические основы принятия управленческих решений
- Роль человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений
- Этические основы разработки и принятия управленческих решений

### **Тема 3. Модели принятия управленческих решений**

- Моделирование процессов принятия управленческих решений
- Виды моделей теории принятия решений
- Основная модель принятия решений
- Факторы решения как целевые компоненты управления

### **Тема 4 Процесс разработки, принятия и реализации управленческих решений**

- Подходы к принятию управленческих решений
- Основные этапы процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений
- Целевая ориентация управленческих решений
- Диагностика и идентификация проблем
- Анализ альтернатив
- Критерии и ограничения выбора альтернатив
- Организация разработки и выполнения управленческих решений

### **Тема 5. Методы разработки и принятия управленческих решений**

- Классификация методов принятия управленческих решений

- Методы, применяемые на этапе диагностики проблем (методы сравнительного и факторного анализа, методы моделирования, методы прогнозирования, методы ситуационного анализа).
- Метод генерации альтернатив (креативные, эвристические, метод Дельфи)
- Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив (экспертные методы, методы многокритериальной оценки)

### **Тема 6. Среда принятия управленческих решений**

- Понятие среды принятия управленческих решений (концепции риска, определенности и неопределенности)
- Методы принятия решений в условиях определенности.
- Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности
- Вероятностно - статистические методы выбора альтернатив в условиях риска

### **Тема 7. Методы реализации организационно-управленческих решений и контроля выполнения**

- Методы планирования
- Методы организации выполнения решения
- Методы контроля выполнения решений
- Ответственность в системе принятия и реализации управленческих решений

### **Тема 8. Эффективность управленческих решений**

- Эффективность управленческих решений и ее составляющие
- Методы оценки экономической эффективности принятия и реализации управленческих решений
- Ответственности в системе разработки и реализации управленческих решений

### **4.3. Распределение компетенций по разделам дисциплины**

Распределение по разделам дисциплины планируемых результатов обучения по основной образовательной программе, формируемых в рамках данной дисциплины и указанных в пункте 3.

№	Формируемые компетенции	Разделы дисциплины								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
1.	3.1.1					x	x	x		
2.	3.2.3.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
3.	3.9.2.	x	x					x	x	x
4.	3.11.2.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
5.	У.1.7.					x	x	x		

6.	У.2.1.		x	x	x	x	x	x	x	x
7.	У.9.1.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
8.	В.1.3.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
9.	В.2.1.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
10.	В.9.2.	x	x	x	x	x	x	x	x	x
11.	В.11.1.		x	x						x

## 5. Образовательные технологии

При освоении дисциплины используются следующие сочетания видов учебной работы с методами и формами активизации познавательной деятельности студентов для достижения запланированных результатов обучения и формирования компетенций.

Методы и формы активизации деятельности	Виды учебной деятельности			
	ЛК	ПР	ЛБ	СРС
Дискуссия	x	x		
IT-методы	x	x		x
Командная работа		x		x
Разбор кейсов		x		
Опережающая СРС	x	x		x
Индивидуальное обучение				x
Проблемное обучение		x		x
Обучение на основе опыта		x		x

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекциях с использованием компьютерных технологий;
- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной учебной литературы;
- закрепление теоретического материала при проведении деловых игр, решении ситуационных задач, выполнении проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

## 6. Организация и учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов (СРС)

### 1. Семинар 1: «Этические основы принятия управленческих решений»

Вопросы к семинару:

- Этические нормы принятия управленческих решений.

- Этические методы регуляции поведения человека при принятии управленческих решений.

- Этические проблемы принятия решений в условиях реальной хозяйственной деятельности

## 2. Семинар 2: «Креативные техники»

Вопросы к семинару:

- Техника аналогий (синектика)
- ТРИЗ и АРИЗ
- Вопросник Осборна
- Морфологический ящик

### **6.1. Темы, выносимые на самостоятельную проработку:**

- концептуальная модель организации;
- модели теории игр
- математические методы принятия решений
- проектирование рабочего места
- организация работы

**6.2 Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа (ТСР)** направлена на развитие интеллектуальных умений, комплекса универсальных (общекультурных) и профессиональных компетенций, повышение творческого потенциала магистрантов и заключается в:

- поиске, анализе, структурировании и презентации информации, наличии научных публикаций по определенной теме исследований,
- исследовательской работе и участии в научных студенческих конференциях, семинарах и олимпиадах.

#### **6.2.1. Примерный перечень научных проблем и направлений научных исследований:**

1. Процесс целеполагания в организации.
2. Оценка достижения целей организации.
3. Типовой процесс принятия решений (обзор публикаций).
4. Исследование факторов, влияющих на эффективность решений.
5. Системный анализ и принятие решений.
6. Информационное обеспечение принятия решений.
7. Использование экспертных оценок при принятии стратегических решений.
8. Использование экспертных оценок при принятии оперативных решений.
9. Экспертные оценки в управлении персоналом.

10. Использование теории полезности при принятии решений.
11. Исследование отношения ЛПР к риску на основе теории полезности.
12. Многокритериальные задачи выбора.
13. Методы поиска компромисса в кооперации.
14. Системы принятия решений в коммерческой фирме.
15. Система принятия решений в некоммерческой организации.
16. Принятие решений в системе муниципального управления.
17. Методы принятия решений в управлении персоналом.
18. Принятие решений в маркетинговой деятельности.
19. Принятие решений в инновационной деятельности.
20. Принятие решений на этапах жизненного цикла товара.
21. Соотношение новых и известных УР в венчурных компаниях.
22. Анализ и совершенствование методики РУР в социальной системе.
23. Формирование и классификации УР для семьи.
24. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при РУР.
25. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку УР.
26. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при РУР.
27. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при РУР.
28. Стандарты качества при РУР.
29. Зарубежные представления о РУР.
30. Современные методики расчета эффективности УР.
31. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
32. Особенности разработки УР в малых предприятиях.
33. Разработка управленческих решений в условиях паники.
34. Жизненный цикл УР.

## **7. Средства текущей и итоговой оценки качества освоения дисциплины (фонд оценочных средств)**

Оценка успеваемости студентов осуществляется по результатам:

- анализа подготовленных студентами рефератов,
- самостоятельного написания проверочного теста,
- устного опроса при сдаче выполненных индивидуальных заданий,
- докладов на семинаре.

### **Примеры контрольных тестов**

#### Входной тест

1. Решение это -

- а) выбор альтернативы;
- б) результат выбора из нескольких возможных вариантов;
- в) выбор альтернативы руководителем.

2. Управленческое решение это -

- а) результат выбора из нескольких возможных вариантов;

б) результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента результат выбора из нескольких возможных вариантов;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.

3. Цель управленческого решения заключается в:

а) принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

б) принятии верного управленческого решения;

в) достижении поставленных перед организацией целей.

4. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:

а) в случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации;

б) в случае достижения поставленных перед организацией задач;

в) в случае удовлетворения потребностей организации.

5. Лицо принимающее решение:

а) должно обладать профессиональными знаниями и навыками;

б) должно иметь высшее образование;

в) быть хорошим психологом;

г) быть ответственным человеком.

### Контрольные тесты

1. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это решения:

а) основанное на суждении;

б) интуитивное;

в) рациональное.

2. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

а) осторожные;

б) рациональные;

в) запрограммированные;

г) незапрограммированные.

3. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это решения:

а) основанное на суждении;

б) интуитивное;

в) рациональное.

4. По критерию определенности информации различают решения, принятые в условиях:

а) определенности;

б) неопределенности;

в) вероятностной определенности (риска);

г) все выше перечисленное правильно.

5. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это решения:

- а) основанное на суждении;
- б) интуитивное;
- в) рациональное.

Цель текущего контроля – проверка усвоения теоретического и практического материала, излагаемого лектором и преподавателем, ведущим практические занятия. Текущий контроль осуществляется на лекциях путем выполнения контрольных заданий на 10-15 минут. Рубежный контроль осуществляется на практических занятиях путем выполнения контрольных заданий на 20-30 минут. Периодичность и оценка уровня знаний, приобретаемых и усваиваемых каждым студентом при изучении дисциплины в целом и ее отдельных разделов, представлены в рейтинг-листе.

### 7.1. Требования к содержанию вопросов к зачету

Зачетные вопросы включают три типа заданий:

- 1. Теоретический вопрос.
- 2. Проблемный вопрос или расчетную задачу.
- 3. Творческое проблемно-ориентированное задание.

### 7.2. Примеры вопросов к зачету

1. Поясните правило максимакса и примените его для матрицы решений

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды		
	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	100 000 000 \$	110 000 000 \$	60 000 000 \$
Дополнительная реклама	150 000 000 \$	100 000 000 \$	80 000 000 \$
Выход на новый рынок	200 000 000 \$	160 000 000 \$	- 100 000 000 \$

2. В каких случаях участие работников в управлении предприятием наиболее целесообразно. Поясните и приведите примеры.

3. Поясните правило Вальда и примените его для матрицы решений

Альтернативы (стратегии)	Состояние среды		
	Экономический рост	Неизменный уровень экономики	Экономический спад
Выход с новым продуктом	100 000 000 \$	110 000 000 \$	60 000 000 \$
Дополнительная	150 000 000 \$	100 000 000 \$	80 000 000 \$

реклама			
Выход на новый рынок	200 000 000 \$	160 000 000 \$	- 100 000 000 \$

4. Основные формы участия работников в управлении предприятием. Приведите примеры из практики.
5. Дайте определение управленческого решения (своими словами) и поясните основные позиции, которые вкладываются в это понятие.
6. Поясните принятие решения с установлением уровня притязаний на основании таблицы

	Ц1	Ц2	Ц3	Ц4	Ц5
A1	160	45	6,5	удовлетворительно	60
A2	150	45	6,0	хорошо	70
A3	95	70	8,0	почти удовлетворительно	65
A4	130	50	6,5	достаточно	55
A5	145	50	7,0	хорошо	85
A6	155	40	9,0	хорошо	90

Уровни притязаний ЛПР:

Ц1 не менее 150, Ц2 не более 45, Ц3 не менее 7, Ц4 не менее «удовлетворительно», Ц5 подлежит оптимизации (по минимуму).

## **8. Учебно-методическое и информационное обеспечение модуля (дисциплины)**

### **Основная литература**

1. Дульзон А.А. Разработка управленческих решений: учебник для вузов / А.А. Дульзон. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2009. – 285 с.
2. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: учебник для вузов / Б. Г. Литвак. — 6-е изд., испр. и доп. — М.: Дело, 2006. — 440 с.
3. Лукичева Л. И. Управленческие решения: учебник / Л. И. Лукичева, Д. Н. Егорычев; под ред. Ю. П. Анискина. — М.: Омега-Л, 2006. — 383 с. — (Высшая школа менеджмента). — Библиогр.: с. 381-383.
4. Смирнов Э.А. Разработка управленческих решений: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000. - 271 с.
5. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров. — М. : Издательство Юрайт, 2013. — 335 с.
6. Юкаева В.С. Управленческие решения: Учеб. Пособие. – М.: Изд. Дом «Дашков и К<sup>о</sup>», 1999. – 292 с.

### **Вспомогательная литература**

1. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений: учебник / Ю. Г. Учитель, А. И. Терновой, К. И. Терновой. — 2-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ, 2007. — 383 с.: ил. — Библиография: с. 346-350.

2. Акофф Р.Л. Менеджмент в XXI веке (Преобразование корпорации) / Пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2006. - 418 с.

3. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ (Наука и искусство решения проблем): Учебник. – Томск: Изд-во Том. ун-та, 2004. – 186 с.

4. Бешелев. С.Д., Гурвич Ф.Г. Математико-статистические методы экспертных оценок.- М.: «Статистика», 1974. – 159 с.

5. Твисс Б.С. Прогнозирование для технологов и инженеров: практическое руководство для принятия лучших решений. – Пер. с англ. под ред. Коршунова И.А. – Н. Новгород: ООО Издательство «Парсек-НН», 2000. – 255 с.

### **Интернет-ресурсы:**

[www.big.spb.ru](http://www.big.spb.ru) - компьютеризация управленческих решений. Информация о программных продуктах.

[www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm](http://www.finmanagement.ru/persona/persona003/persona003.htm) -библиотека финансового менеджера. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.

<http://psymanager.km.ru/psychology/realizatsia-> реализация управленческих решений).

<http://www.profi.mipt.ru/i-uprdes.html> - управленческое решение. Условия и факторы качества управленческих решений. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.

<http://www.colibri.ru/consulting.ru> -управленческие решения. Качество и эффективность управленческих решений. Организационно-экономические управленческие решения.

## **9. Материально-техническое обеспечение модуля (дисциплины)**

Для реализации дисциплины требуется компьютер, проектор, экран, маркерная доска.

\* приложение – Рейтинг-план освоения модуля (дисциплины) в течение семестра.

---

Программа составлена на основе Стандарта ООП ТПУ в соответствии с требованиями ФГОС-2010 по направлению и профилю подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Авторы: Серкова Н.В.

Программа одобрена на заседании кафедры ИП ИСГТ

(протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2015 г. ).