

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
Национальный исследовательский ядерный университет "МИФИ"

**НОВОУРАЛЬСКИЙ ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**

УТВЕРЖДАЮ

и.о. руководителя

  
Г.С. Зиновьев

«23» июня 2018 г.

**Рабочая программа  
учебной дисциплины "Разработка управленческих  
решений"**

Направление подготовки 38.03.02 – Менеджмент

Профиль Управление малым бизнесом

Квалификация (степень)

выпускника Бакалавр

Форма обучения заочная

г. Новоуральск, 2018

Семестр	5
Трудоемкость, ЗЕТ	6 ЗЕТ
Трудоемкость, ч.	216 ч.
Аудиторные занятия, в т.ч.:	18 ч.
- лекции	10 ч.
- практические занятия	8 ч.
Самостоятельная работа	198 ч.
Форма итогового контроля	Зачет с оценкой

Индекс дисциплины в Рабочем учебном плане (РУП): Б1.В.03.ДВ.01.01  
 Учебную программу составил зав.кафедрой экономики и управления Грицова Ольга Александровна

Учебная программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономики и управления» НТИ НИЯУ МИФИ «23» июня 2018г., протокол №4 и рекомендована для подготовки бакалавров.

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ О.А. Грицова  
 «23» июня 2018 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....	4
2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО.....	4
3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ И ИХ СООТНОШЕНИЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	5
5. ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ .....	9
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ .....	9
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ .....	12
8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ.....	13

Рабочая программа составлена в соответствии с Образовательным стандартом высшего образования Национального исследовательского ядерного университета «МИФИ» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», утвержденный Ученым советом университета, Протокол № 13/07 от 27.12.2013 г. с изменениями и дополнениями, утвержденными Ученым советом университета, Протокол № 16/07 от 02.07.2016 г. и рабочим учебным планом (РУП) по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (образовательная программа – «Управление малым бизнесом»).

## **6. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Целью изучения дисциплины является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков в области разработки управленческих решений в организационных системах на основе методологии системного анализа.

Использование рассмотренных в курсе подходов позволяет реализовать подготовительные этапы процесса принятия решений (формулировка проблемы, формирование целей, множества альтернатив и оценочной системы), постановку задачи, обосновать и реализовать методику выбора управленческих решений в условиях определенности и с учетом неполной информации.

## **2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП ВО**

В соответствии с кредитно-модульной системой подготовки бакалавров по направлению 38.03.02 «Менеджмент» данная учебная дисциплина является дисциплиной по выбору и входит в вариативную часть общепрофессионального модуля.

Для изучения курса студенты должны владеть основными приемами и навыками системного анализа, методологией экономического анализа деятельности организации, основы которой закладываются в таких дисциплинах, как «Экономическая теория», «Статистика», «Экономика фирмы», «Учет и анализ», «Теория менеджмента». Большое значение для выбора наилучшего решения имеет знание основных экономико-экономических моделей, рассматриваемых в курсе «Методы принятия управленческих решений»

## **3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ И ИХ СООТНОШЕНИЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

Данный раздел устанавливает сквозное соотношение между планируемым результатом (ПР) в данной учебной дисциплине (УД) и образовательной программе (ОП). В таблице представлены компетенции, освоение которых происходит в результате освоения содержания дисциплины, перечень планируемых результатов обучения по данной дисциплине, а также соотношение между ними.

<p style="text-align: center;">Код компетенции</p> <p style="text-align: center;">Планируемый результат освоения образовательной программы, относящиеся к учебной дисциплине (ПР ОП)</p>	<p style="text-align: center;">Планируемый результат обучения по учебной дисциплине (ПР УД)</p>
<p>ОПК-2 способностью находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</p> <p>ПК-7 владением навыками поэтапного контроля реализации бизнес-планов и условий заключаемых соглашений, договоров и контрактов, умением координировать деятельность исполнителей с помощью методического инструментария реализации управленческих решений в области функционального менеджмента для достижения высокой согласованности при выполнении конкретных проектов и работ</p>	<p><u>Знать</u></p> <p>3.1 основные подходы в науке об управлении;</p> <p>3.2 классификацию управленческих решений;</p> <p>3.3 понятие управленческого решения, требования к нему;</p> <p>3.4 основные этапы процесса принятия решений, включая формулировку проблемной ситуации, определение целей, построение оценочной системы, прогнозирование развития ситуации, постановку задачи, выбор альтернативы, реализацию решений;</p> <p>3.5 методы обследования организации для определения целей и параметров моделей;</p> <p>3.6 основные проблемы, подходы и методы принятия решений в условиях определенности, риска, неполной информации.</p> <p><u>Уметь</u></p> <p>У.1 логически верно и аргументировано обосновывать конкретный подход к выбору решения с учетом нормативно-правовых документов и на основе анализа социально-значимых процессов и проблем;</p> <p>У.2 осуществлять оценку последствий принимаемых управленческих решений;</p> <p>У.3 применять количественные и качественные методы анализа при выборе управленческих решений.</p> <p><u>Владеть</u></p> <p>В.1 методологией восприятия, обобщения и анализа информации, постановки целей и выбора путей их достижения;</p> <p>В.2 методами анализа и моделирования процессов принятия решений, включая обоснованный выбор моделей и их адаптацию;</p> <p>В.3 методами выбора решений в условиях определенности, в том числе с учетом множества критериев, риска и неполной информационной обеспеченности.</p>

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 4.1. Структура учебной дисциплины

Название	число часов			Ссылка на ПР УД
	лекций	практич. Занятий	самост. Работа	
1 Управленческие решения. Этапы процесса принятия решений	1	1	27	3.1-3.4
2 Прогнозирование развития проблемных ситуаций	2	1	27	3.4 У.1-У.3 В.1-В.2
3 Постановка задачи и выбор модели	2	2	27	3.5 У.1-У.3 В.1-В.2
4 Выбор решений с учетом множества критериев	2	2	27	3.5 У.1-У.3 В.1-В.2
5 Принятие решений в условиях риска и неопределенности	2	2	27	3.6 У.1-У.3 В.3
6 Реализация управленческих решений	1	-	27	3.4
Подготовка к зачету			<b>36</b>	
<b>Всего за семестр</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>162</b>	

### 4.2. Содержание учебной дисциплины

#### СОДЕРЖАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ

##### *Раздел 1. Управленческие решения. Этапы процесса принятия решений*

Труды Ф. Тейлора, Г. Эмерсона, А. Файоля.

Сущность школ научного управления, «классической», «человеческих отношений», «поведенческо-бихевиористской».

Понятия количественного, процессного, системного, ситуационного подходов к процессам управления.

Концептуальные модели управления организацией. Кибернетическая модель.

Понятие управленческого решения, предъявляемые к нему требования. Классификация решений.

Необходимые компоненты процесса принятия решений.

Содержание и эффективность управленческой деятельности, роль и место в ней процесса принятия решений.

Характеристика этапов процесса принятия решений. Неформализуемые этапы.

Формулировка проблемной ситуации, определение целей, построение оценочной системы (выбор критериев, шкалы измерений, решающего правила), формирование множества альтернатив.

##### *Раздел 2. Прогнозирование развития проблемных ситуаций в организационных системах*

Исторические предпосылки. Основные понятия, принципы и задачи прогнозирования. Поисковое прогнозирование. Параметрические методы поискового прогнозирования. Методы экстраполяции.

Нормативное прогнозирование. Методы сбора и анализа экспертной информации при формировании прогноза (горизонтальные и вертикальные матрицы, прогнозные графы).

Проблемы информационного обеспечения решений по прогнозированию.

#### *Раздел 3. Постановка задачи и выбор модели*

Обследование организации для определения ее целей, а также параметров модели.

Подходы к формированию критериев эффективности в детерминированных и вероятностных задачах, задачах в условиях неопределенности.

Понятия платежной матрицы, седловой точки, чистой и смешанной стратегии.

Выбор модели для обоснования решения.

#### *Раздел 4. Выбор решений с учетом множества критериев*

Постановка задачи векторной оптимизации и проблемы, возникающие при ее решении.

Определение множества компромиссных решений (области решений, оптимальных по Парето).

Методы нормализации критериев.

Принципы компромисса (решающие правила).

Виды приоритетов критериев.

Учет приоритетов при выборе решений.

#### *Раздел 5. Принятие решений в условиях риска и неопределенности*

Решающие правила в задачах с риском.

Использование оценок ЛПР и специалистов для уменьшения уровня неопределенности.

Измерение субъективных вероятностей, построение функций соответствия, субъективные процедуры измерения полезностей.

Анализ вариантов решений с использованием древовидных структур. Построение дерева решений. Оценка вероятностей в случайных развилках. Формула Байеса. Процедура выбора наилучшего решения с использованием дерева.

#### *Раздел 6. Реализация управленческих решений*

Реализация решений. Контроль выполнения решений. Использование методов СПУ.

Оценка эффективности решений и их последствий.

### СОДЕРЖАНИЕ ПРАКТИЧЕСКОГО РАЗДЕЛА ДИСЦИПЛИНЫ

Целью практических занятий является изучение возможностей применения теоретической информации для решения конкретных задач. Для этого необходимо достаточно глубокое и всестороннее обсуждение теоретических понятий и положений, решение типовых задач с необходимыми комментариями и разъяснениями, самостоятельное решение студентами задач с целью закрепления нового материала и контроля знаний и умений.

Темы практических занятий распределены по разделам теоретического курса следующим образом.

#### *Раздел 1. Управленческие решения. Этапы процесса принятия решений*

Решающие правила выбора наилучшего решения.

#### *Раздел 2. Прогнозирование развития проблемных ситуаций в организационных системах*

Поисковое прогнозирование и его методы.

#### *Раздел 3. Постановка задачи и выбор модели*

Выбор моделей.

#### *Раздел 4. Выбор решений с учетом множества критериев*

4.1 Определение области компромиссов. Нормализация критериев.

4.2 Учет приоритетов при выборе решений.

4.3 Принципы компромисса

*Раздел 5. Принятие решений в условиях риска и неопределенности*

5.1 Измерение субъективных вероятностей, функции соответствия, субъективное измерение полезностей.

5.2 Построение дерева решений.

5.3 Выбор решения с использованием дерева.

**Самостоятельная работа обучающихся**

Самостоятельная работа студента по учебной дисциплине регламентируется «Положением об организации самостоятельной работы студентов в НТИ НИЯУ МИФИ».

**Перечень учебно-методического обеспечения.**

**Учебно-методическое обеспечение учебной работы студентов включает:**

1) фонд оценочных средств:

- вопросы для текущего контроля знаний;
- задания для практической работы;
- контрольные вопросы для подготовки к сдаче зачета;
- методические рекомендации для преподавателя;

2) учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов включает:

- методические рекомендации по организации самостоятельной работы обучающихся НТИ НИЯУ МИФИ.



## **5. ИНФОРМАЦИОННО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ**

Рекомендации для преподавателя по использованию информационно-образовательных технологий содержатся в «Положении об организационных формах и технологиях образовательного процесса в НТИ НИЯУ МИФИ».

При реализации программы дисциплины используются различные образовательные технологии. Аудиторные занятия проводятся в форме лекций, практических занятий. Для контроля усвоения студентами разделов данной дисциплины применяются тестовые технологии.

Для повышения уровня знаний студентов в течение семестра организуются консультации, во время которых:

- проводится объяснение непонятных для студентов разделов теоретического курса;
- принимаются задолженности по практическим работам и т.д.

Реализация компетентного подхода предусматривает широкое использование в учебном процессе активных и интерактивных форм проведения занятий, предполагающих активную обратную связь между преподавателем и студентами.

В процессе изучения дисциплины используются интерактивные формы обучения при проведении практических занятий:

- дискуссии.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**

Для оценки достижений студента используется рейтинговая система оценок. Рейтинг-план освоения дисциплины «Разработка управленческих решений»

Рейтинг-план освоения дисциплины

Недели	Текущий контроль								
	Теоретический материал				Практическая деятельность				Итого
	Название модуля	Темы лекций	Контр. материалы	Баллы	Темы практических занятий	Баллы	Индивидуальные задания	Баллы	
1	1 Управленческие решения. Этапы процесса принятия решений	Подходы в науке об управлении							
2		Управленческие решения: основные понятия. Этапы процесса принятия решений							
2,3		Неформализуемые этапы процесса принятия решений	Вопросы к коллоквиуму	4	<b>Решающие правила для выбора наилучшего решения</b>	4			8
Итого по модулю 1				4		4			8
4	2 Прогнозирование развития проблемных ситуаций	Принципы и задачи прогнозирования. Поисковое прогнозирование			Методы поискового прогнозирования	4			4
5		Нормативное прогнозирование. Информационное обеспечение задач прогнозирования	Вопросы к коллоквиуму	4					4
Итого по модулю 2				4		4			8
6	3 Постановка задачи и выбор модели	Обследование организации							
6		Формирование критериев эффективности в задачах с различной информационной обеспеченностью							
7		Элементы теории игр							
8		Выбор модели для различных типов задач	Вопросы к коллоквиуму	4	Выбор моделей	4			8
Итого по модулю 3				4		4			8

Продолжение таблицы

Недели	Текущий контроль								
	Теоретический материал				Практическая деятельность				Итого
	Название модуля	Темы лекций	Контр. материалы	Баллы	Темы практических занятий	Баллы	Индивидуальные задания	Баллы	
9, 10	4 Выбор решений с учетом множества критериев	Постановка задачи. Типы задач. Определение области компромиссов			Определение области компромиссов	4			4
10, 11		Нормализация критериев. Принципы компромисса			Нормализация критериев. Принципы компромисса.	4			4
12		Принципы компромисса. Виды приоритетов критериев, их учет при выборе решения			Принципы компромисса. Учет приоритетов критериев при выборе решения	4	Выбор решения на множестве критериев	9	13
Итого по модулю 4								9	21
13	5 Применение решений в условиях риска	Решающие правила в задачах с риском. Изменение субъективных вероятностей							
14		Построение функций соответствия, субъективные процедуры измерения полезности. Постановка задачи выбора решений в условиях неопределенности			Измерение субъективных вероятностей, функции соответствия, полезности	4			4
15, 16		Построение дерева решений. Графический способ анализа решения с использованием дерева			Построение дерева решений	4			4
16, 17		Формула Байеса. Процедура выбора наилучшего решения с использованием дерева			Выбор решений с использованием дерева	4	Выбор решений с использованием дерева	9	12
Итого по модулю 5						12		9	21
18	6 Реализация управленческих решений	Реализация и контроль выполнения решений. Использование методов СПУ							
18		Использование методов СПУ. Оценка эффективности решений	Вопросы к коллоквиуму	4					
Итого по модулю 6				4					4
<b>Итоговая текущая аттестация</b>									<b>70</b>
<b>Зачет</b>									<b>30</b>
<b>Итого баллов по дисциплине</b>									<b>100</b>

Полученные баллы переводятся в 5-бальную систему по следующей шкале

Оценка по 5 бальной шкале	Зачет	Сумма баллов по дисциплине	Оценка (ECTS)	Градация
5 (отлично)	Зачтено	90-100	A	Отлично
4 (хорошо)		85-89	B	Очень хорошо
		75-84	C	Хорошо
		70-74	D	Удовлетворительно
3 (удовлетворительно)		65-69	E	Посредственно
	60-64			
2 (неудовлетворительно)	Не зачтено	Ниже 60	F	Неудовлетворительно

## 7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1 Основная литература

- 1 Баллод Б.А. Методы и алгоритмы принятия решений в экономике [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Баллод Б.А., Елизарова Н.Н.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2014.— 224 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18819>.— ЭБС «IPRbooks»
- 2 Балдин К.В. Управленческие решения (8-е издание) [Электронный ресурс]: учебник для бакалавров/ Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.— Электрон. текстовые данные.— М.: Дашков и К, 2014.— 495 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/24838>.— ЭБС «IPRbooks»
- 3 Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 383 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15457>.— ЭБС «IPRbooks»

### 7.2 Дополнительная литература

- 1 Ильченко А.Н. Практикум по экономико-математическим методам [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Ильченко А.Н., Ксенофонтова О.Л., Канакина Г.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2014.— 288 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18831>.— ЭБС «IPRbooks»
- 2 Мендель А.В. Модели принятия решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Мендель А.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 463 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15402>.— ЭБС «IPRbooks»
- 3 Тебекин А. В. Методы принятия управленческих решений [учеб. для бакалавров] - М. : Юрайт, 2013. - 572 с.

### 7.3 Методическое обеспечение

- 1 Вопросы для самоконтроля. – Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ
- 2 Фонд оценочных средств. - Новоуральск, НТИ НИЯУ МИФИ

### 7.4 Информационное обеспечение

- 1 <http://nsti.ru>
- 2 научная библиотека e-librari
- 3 ЭБС «Лань»
- 4 ЭБС «IPRbooks»

## **8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

Учебная дисциплина обеспечена учебно-методической документацией и материалами. Её содержание представлено в локальной сети учебного заведения и находится в режиме свободного доступа для студентов. Доступ студентов для самостоятельной подготовки осуществляется через компьютеры библиотеки и компьютерных классов НТИ НИЯУ МИФИ.

Материально-техническое обеспечение аудиторных занятий:

- 1) комплект электронных презентаций/слайдов,
- 2) аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер)

Дополнения и изменения к рабочей программе:  
на 2019/2020 уч.год  
В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
нет изменений

---

---

Рабочая программа пересмотрена и одобрена на заседании кафедры  
«01» июля 2019г., протокол №4  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова  
на 2020/2021 уч.год

В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
нет изменений

---

---

«01» июля 2020г., протокол №4  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова

Программа действительна

на 2017/2018 уч.год  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова

на 2018/2019 уч.год  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова

на 2019/2020 уч.год  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова

на 2020/2021 уч.год  
Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ *Гриц* О.А. Грицова