

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
"Амурский государственный университет"

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и научной  
работе

                    Лейфа                    А.В. Лейфа

« 1 » сентября 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**  
**«ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ»**

Направление подготовки 38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль) образовательной программы – Стратегическое управление

Квалификация выпускника – Магистр

Год набора – 2023

Форма обучения – Очная

Курс     2     Семестр     3    

Зачет 3 сем

Общая трудоемкость дисциплины 108.0 (академ. час), 3.00 (з.е)

Составитель Л.В. Рыбакова, доцент, канд. техн. наук

Экономический факультет

Кафедра экономики и менеджмента организации

Рабочая программа составлена на основании Федерального государственного образовательного стандарта ВО для направления подготовки 38.04.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12.08.20 № 952

Рабочая программа обсуждена на заседании кафедры экономики и менеджмента организации

01.09.2023 г., протокол № 1

Заведующий кафедрой Васильева А.В. Васильева

СОГЛАСОВАНО

Учебно-методическое управление

Чалкина Н.А. Чалкина

« 1 » сентября 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Научная библиотека

Петрович О.В. Петрович

« 1 » сентября 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Выпускающая кафедра

Васильева А.В. Васильева

« 1 » сентября 2023 г.

СОГЛАСОВАНО

Центр цифровой трансформации и  
технического обеспечения

Тодосейчук А.А. Тодосейчук

« 1 » сентября 2023 г.

## 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### Цель дисциплины:

Формирование у магистров практических навыков по вопросам, касающимся принятия управленческих решений; обучение их основным математическим понятиям и методам принятия решений применительно к решению задач наиболее эффективного управления различными организационными системами, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.

### Задачи дисциплины:

- изучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования;
- изучение количественного обоснования принимаемых решений по организации управления как на микро-, так и на макро уровнях с выявлением краткосрочных и долгосрочных последствий этих решений;
- освоение проблем, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина относится к дисциплинам обязательной части учебного плана

Перечень дисциплин, усвоение которых студентами необходимо для изучения данной дисциплины: «Стратегическое управление организацией», «Статистические методы анализа в организации», «Методы исследований в менеджменте», «Управление саморазвитием», «Управление инновационным проектом», «Теория систем и системный анализ», «Моделирование бизнес-процессов», а также прохождение учебной практики (ознакомительной практики).

Изучение дисциплины «Принятие решений в организации» является необходимо для прохождения производственной практики (научно-исследовательская работа), производственной практики (практики по профилю профессиональной деятельности, производственной практики (преддипломной практики).

## 3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И ИНДИКАТОРЫ ИХ ДОСТИЖЕНИЯ

### 3.1 Общепрофессиональные компетенции и индикаторы их достижения

Код и наименование общепрофессиональной компетенции	Код и наименование индикатора достижения общепрофессиональной компетенции
ОПК-3. Способен самостоятельно принимать обоснованные организационно-управленческие решения, оценивать их операционную и организационную эффективность, социальную значимость, обеспечивать их реализацию в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной	ИД-1ОПК-3 Знает типологию управленческих решений; основы организации, методы и технологию процесса разработки управленческих решений; методы оценки их качества, эффективности и социальной значимости в условиях сложной и динамичной среды ИД-2ОПК-3 Умеет самостоятельно выполнять анализ проблем в организации, разрабатывать альтернативные варианты их решения, выбирать оптимальное управленческое решение, разрабатывать механизм их реализации в условиях функционирования

среды	организации, оценивать эффективность и социальную значимость принятых решений ИД-ЗОПК-3 Владеет навыками применения методов принятия обоснованных организационно-управленческих решений, разработки механизма их реализации, оценки их экономической, организационной и социальной эффективности в условиях функционирования организации
-------	--

#### 4. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3.00 зачетных единицы, 108.0 академических часов.

1 – № п/п

2 – Тема (раздел) дисциплины, курсовая работа (проект), промежуточная аттестация

3 – Семестр

4 – Виды контактной работы и трудоемкость (в академических часах)

4.1 – Л (Лекции)

4.2 – Лекции в виде практической подготовки

4.3 – ПЗ (Практические занятия)

4.4 – Практические занятия в виде практической подготовки

4.5 – ЛР (Лабораторные работы)

4.6 – Лабораторные работы в виде практической подготовки

4.7 – ИКР (Иная контактная работа)

4.8 – КТО (Контроль теоретического обучения)

4.9 – КЭ (Контроль на экзамене)

5 – Контроль (в академических часах)

6 – Самостоятельная работа (в академических часах)

7 – Формы текущего контроля успеваемости

1	2	3	4									5	6	7
			4.1	4.2	4.3	4.4	4.5	4.6	4.7	4.8	4.9			
1	Методология и организация процесса принятия решений в организациях. Функции решения в организациях	3	4		2								10	Опрос на занятиях, дискуссия
2	Модели принятия решений в организациях	3	2		2								8	Опрос на занятиях, дискуссия
3	Математические методы и модели	3	2		2								12	Опрос на занятиях, дискуссия, презентации

4	Интуитивные методы принятия решений в организациях	3	2		2								10	Опрос на занятиях, кейс- задания
5	Комбинированные методы принятия решений в организациях	3	2		2								8	Опрос на занятиях, расчетные задания
6	Принятие решений в организациях в условиях неопределенности и риска	3	2		2								10	Опрос на занятиях, кейс- задания
7	Информационная среда процесса принятия решений в организациях	3	2		2								8	Опрос на занятиях, кейс- задания
8	Качество и эффективность управленческого решения	3	2		2								7.8	Опрос на занятиях, кейс- задания
9	зачет	3								0.2				зачет
	Итого			18.0		16.0		0.0	0.0	0.2	0.0	0.0	73.8	

## 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 5.1. Лекции

№ п/п	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)
1	Методология и организация процесса принятия решений в организациях. Функции решения в организациях	Организация процесса РУР. Задачи лица принимающего решение. Формы разработки и реализации управленческого решения. Функции РУР. Этапы РУР: Реализация управленческого решения. Механизм реализации. Контроль за реализацией, требования, предъявляемые к контролю.
2	Модели принятия решений в организациях	Общие сведения о моделях и моделировании. Требования к моделям. Матричные модели, рациональная модель; условия, ограничивающие рациональность при принятии решений; модель Г. Саймона, модели Г. Минцберга «сначала думаю», «сначала вижу», «сначала делаю», модель Врума и Йетона.
3	Математические методы и модели	Возможности и ограничения математических методов и моделей при разработке решений в организациях. Требования к формализации практических ситуаций в виде математических моделей. Адекватность математических моделей и возможности ее обеспечения
4	Интуитивные методы	Сущность и содержание понятий, мышления,

	принятия решений в организациях	интуиции, типология мышления. Критерии мышления: по динамике, по степени индивидуальности, по факторам методологии, по приобретенным областям знаний, по механизму мышления. Интуиция в разработке УР. Естественные и искусственные факторы, оценивающие интуицию. Алгоритм принятия решения на основе интуиции. Методы активизации интуиции. Экспертные методы: метод вопросов и ответов, мозговой штурм, метод дискуссии, метод "635". Морфологические методы: метод отрицания и конструирования, метод морфологического ящика, метод морфологического анализа.
5	Комбинированные методы принятия решений в организациях	Метод экспертных оценок. Анкетирование. Интервьюирование. Метод Дельфи. Общие сведения о критериях оценки. Метод простой ранжировки. Система взвешенных критериев: метод последовательных сравнений, метод парных сравнений. Метод типа "Сценария": типовой вид сценария для УР, условия эффективности метода. Метод "дерева решений": общая идея метода, основные этапы реализации метода
6	Принятие решений в организациях в условиях неопределенности и риска	Понятия неопределенности и риска. Ошибки управленческой деятельности, увеличивающие неопределенность. Применение аппарата теории вероятностей для РУР в условиях неопределенности и риска. Возможности количественной оценки риска. Правила теории игр при РУР в условиях неопределенности. Методы имитационного моделирования при РУР в условиях неопределенности. Алгоритм построения имитационной модели.
7	Информационная среда процесса принятия решений в организациях	Современные автоматизированные информационные технологии, системы поддержки принятия решения и экспертиза системы. Их возможности и уровень фактического информирования в РУР. Роль информации в РУР. Требования к информации. Особенности информационного обеспечения в режиме "лицом к лицу". Информационный менеджмент.
8	Качество и эффективность управленческого решения	Понятие качества и эффективности управленческого решения. Эффективность управленческого решения: операционная, организационная, социальная, правовая, экономическая, экологическая, этическая, технологическая, психологическая, политическая. Оценка качества управленческого решения. Методы оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости, в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды.

## 5.2. Практические занятия

Наименование темы	Содержание темы
Методология и организация процесса принятия решений в организациях. Функции решения в организациях	Разработка методологической схемы процесса принятия решения в предлагаемой ситуации. Определение задач лица принимающего решение. Выбор формы разработки и реализации управленческого решения. Разработка механизма реализации принятого решения
Модели принятия решений в организациях	Описание процесса принятия решения в предлагаемой кейс-ситуации на основе рассмотренной на лекции по данной теме моделей .
Математические методы и модели	Применение математических методов принятия решений на примере предлагаемой кейс-ситуации. Определение возможностей и ограничений математических методов и моделей при разработке решений в организациях. Определение требований к формализации практических ситуаций в виде математических моделей. Определение адекватности математических моделей и возможностей ее обеспечения
Интуитивные методы принятия решений в организациях	Применение интуитивных методов принятия решений на примере предлагаемой кейс-ситуации
Комбинированные методы принятия решений в организациях	Применение комбинированных методов принятия решений на примере предлагаемой кейс-ситуации
Применение комбинированных методов принятия решений на примере предлагаемой кейс-ситуации	Применение аппарата теории вероятностей для принятия решений в условиях неопределенности и риска в предлагаемой ситуации. Применение правил теории игр при РУР в условиях неопределенности и метода имитационного моделирования при принятии решений в предлагаемой ситуации
Применение аппарата теории вероятностей для принятия решений в условиях неопределенности и риска в предлагаемой ситуации. Применение правил теории игр при РУР в условиях неопределенности и метода имитационного моделирования при принятии решений в предлагаемой ситуации	Определение возможности и уровня фактического информирования при принятии решения в предлагаемой ситуации. Определение требований к информации и особенностей информационного обеспечения в режиме "лицом к лицу".
Качество и эффективность управленческого решения	Оценка качества и эффективности (организационной, операционной, социальной) разработанного на предыдущих практических занятиях управленческого решения.

## 6. САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА

№ п/п	Наименование темы (раздела)	Содержание темы (раздела)	Трудоемкость в академических
-------	-----------------------------	---------------------------	------------------------------

			часах
1	Методология и организация процесса принятия решений в организациях. Функции решения в организациях	Подготовка обзора литературы по теме, презентации	10
2	Модели принятия решений в организациях	Подготовка обзора литературы по теме, презентации	8
3	Математические методы и модели	Выполнение расчетных заданий, дополнительно презентации.	12
4	Интуитивные методы принятия решений в организациях	Выполнение заданий, дополнительно презентации.	10
5	Комбинированные методы принятия решений в организациях	Выполнение расчетных заданий, дополнительно презентации.	8
6	Принятие решений в организациях в условиях неопределенности и риска	Выполнение расчетных заданий, дополнительно презентации.	10
7	Информационная среда процесса принятия решений в организациях	Презентации	8
8	Качество и эффективность управленческого решения	Подготовка презентации результатов оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости разработанного решения в условиях динамичной среды	7.8

## 7. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе изучения дисциплины используются образовательные технологии, позволяющие студентам более эффективно осваивать дисциплину и овладевать профессиональными компетенциями.

Организация обучения дисциплины обеспечивается сочетанием таких форм аудиторной и внеаудиторной форм обучения, как лекции; практические занятия; консультации; самостоятельная аудиторная и самостоятельная внеаудиторная работы студентов, используемые для формирования компетенций.

При освоении дисциплины на лекциях используется как односторонняя форма коммуникации - пассивный метод, так и многосторонний - активный метод в форме лекции- беседы, лекции- дискуссии, лекции с запланированными ошибками (лекции-провокации), лекции-диалога, проблемной лекции. Лекции состоят из трех основных частей: вводная часть (формирование цели и задачи лекции, краткая характеристика проблемы, список рекомендуемой литературы, установление связи с предыдущими темами); изложение, доказательства, анализ, освещение событий, характеристика различных точек зрения, показ связей с практикой; заключение (формулирование основного вывода, установка для самостоятельной работы, методические советы,



ответы на вопросы).

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине обеспечивается как за счет аудиторной работы, так и за счет самостоятельной работы студентов. Самостоятельная работа студентов используется для выполнения домашних заданий, а также для знакомства с дополнительной литературой по проблематике дисциплины. При проведении практических занятий в интерактивной форме обеспечивается развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, в принятии решений, лидерских качеств.

## **8. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ**

1. Логическая схема курса.
2. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Возможности количественной оценки риска.
3. Теория принятия решений, её сущность и назначение.
5. Характеристика курса в системе менеджмента.
6. Методы разработки управленческих решений с применением теории вероятностей.
7. Постановка задачи разработки управленческого решения и необходимые условия её существования.
8. Правила теории игр при разработке управленческих решений.
10. Основная модель теории разработки управленческих решений.
11. Системный подход к разработке управленческих решений.
14. Методы разработки управленческих решений по управлению ассортиментом.
16. Модели математического программирования в разработке управленческих решений.
17. Модели науки разработки управленческих решений, их применение на практике.
18. Нормативный и дескриптивный подход к разработке управленческих решений.
20. Основные понятия теории разработки управленческих решений.
21. Рациональная модель разработки управленческих решений её применение на практике.
26. Имитационное моделирование в разработке управленческих решений.
30. Математические модели и методы разработки управленческих решений.
31. Матричные методы разработки управленческих решений.
34. Возможности транспортной модели и задачи о назначениях в разработке управленческих решений.
36. Методы обоснования решений по использованию ресурсов. Параметрический анализ решения.
38. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений.
42. Возможности моделей линейного программирования в разработке управленческих решений.
46. Методы сетевого анализа в разработке управленческих решений.
48. Методика задачи о назначениях.
49. Современный научный и практический уровень разработки управленческих решений.
50. Методы оценки операционной и организационной эффективности, социальной значимости управленческих решений в условиях сложной (в том числе кросс-культурной) и динамичной среды

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

а) литература

1. Кравченко, Т. К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для вузов / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 292 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-9916-8563-4. — Текст : электронный //

Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/489756> (дата обращения: 04.05.2023).

2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/512226> (дата обращения: 04.05.2023).

3. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 332 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06006-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511109> (дата обращения: 04.05.2023).

4. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие для вузов / П. В. Иванов [и др.] ; под редакцией П. В. Иванова. — 3-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 351 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16409-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/530956> (дата обращения: 04.05.2023).

5. Теория и практика принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / В. И. Бусов, Н. Н. Лябах, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспеннова ; под общей редакцией В. И. Бусова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 279 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03859-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/511216> (дата обращения: 04.05.2023).

б) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

№	Наименование	Описание
1	Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>	Фонд электронной библиотеки составляет более 4000 наименований и постоянно пополняется новинками, в большинстве своем это учебники и учебные пособия для всех уровней профессионального образования от ведущих научных школ с соблюдением требований новых ФГОСов.

в) профессиональные базы данных и информационные справочные системы

№	Наименование	Описание
1	Федеральная служба государственной статистики <a href="http://www.gks.ru">http://www.gks.ru</a>	Предоставление официальной статистической информации о социальных, экономических, демографических, экологических и других общественных процессах в Российской Федерации
2	Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Амурской области <a href="http://amurstat.gks.ru/">http://amurstat.gks.ru/</a>	Предоставление официальной статистической информации о социальных, экономических, демографических, экологических и других общественных процессах в Амурской области
3	Консультант + <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>	Справочно-правовая система, содержит нормативно-правовую базу информации, фирменные обновляемые разъяснения
4	Научная электронная библиотека <a href="https://elibrary.ru">https://elibrary.ru</a>	Научная электронная библиотека, в которой собраны электронные публикации по наиболее актуальным темам экономики и менеджмента организации
5	Электронная	Электронная библиотека корпоративного

	библиотека корпоративного менеджмента <a href="http://www.cfin.ru">http://www.cfin.ru</a>	менеджмента. Среди публикаций аналитические статьи ведущих консалтинговых компаний и корпораций, фрагменты и полные тексты книг, избранные публикации журналов, курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий
6	Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» <a href="http://www.mevriz.ru">http://www.mevriz.ru</a>	Журнал содержит материалы по теории, организации и экономике менеджмента, управлению персоналом, финансовому и отраслевому менеджменту, управлению международным бизнесом, управленческому консалтингу, новым технологиям менеджмента
7	Российский журнал менеджмента <a href="https://rjm.spbu.ru">https://rjm.spbu.ru</a>	Российский журнал менеджмента □ научный журнал в области менеджмента. Основной тематический профиль журнала □ менеджмент организаций
8	Журнал «Экономика и менеджмент систем управления» <a href="http://www.sbook.ru/emsu/">http://www.sbook.ru/emsu/</a>	В журнале представлена тематика исследования экономических аспектов систем управления

### **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой магистратуры, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения, состав которых определен в рабочих программах дисциплин (модулей).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду университета.

Университет обеспечен необходимым комплектом лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства (состав определен в рабочих программах дисциплин и обновляется при необходимости).

Сведения о материально-техническом обеспечении входят в комплект ОПОП ВО.