

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Томский государственный педагогический университет»
(ТГПУ)**

УТВЕРЖДАЮ

Декан ТЭФ

Е.В. Колесникова

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Управленческие решения

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент в социальной сфере

Форма обучения: очно-заочная

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) утверждена на заседании кафедры проектного менеджмента «01» сентября 2025 г.

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) одобрена учебно-методической комиссией факультета «01» сентября 2025 г.

1. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ (ОП)

Цикл (раздел) ОП:	Б1.О
1.1	Дисциплины (модули) и практики, содержательно связанные с данной дисциплиной (модулем):
1.1.1	Антикризисное управление
1.1.2	Методы принятия управленческих решений
1.1.3	Научно-исследовательская и познавательная деятельность
1.1.4	Психология и социология управления
1.1.5	Управление изменениями

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОП

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенций	Планируемые результаты обучения
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знаний (на промежуточном уровне) экономической, организационной и управленческой теории;	ИОПК-1.1 Использует основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного осуществления профессиональной деятельности ИОПК-1.2 Формулирует и формализует профессиональные задачи, используя понятийный аппарат экономической, организационной и управленческой наук ИОПК-1.3 Проводит системный анализ деятельности организации и ее составляющих	Знать: личную ответственность за результат работы; Уметь: -решать профессиональные задачи на основе знаний управленческих теорий; Владеть: основами экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности;
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;	ИОПК-3.1 Описывает проблемные ситуации деятельности организации, используя профессиональную терминологию и технологии управления ИОПК-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 ИОПК-3.3 Оценивает ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений	Знать: личную ответственность за результат работы; Уметь: разрабатывать обоснованные организационно - управленческие решения с учетом их социальной значимости; Владеть: -методами системного анализа деятельности организаций и их составляющих;
УК-2 Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1 В рамках поставленной цели определяет круг задач и связи между ними ИУК-2.2 Предлагает оптимальные с точки зрения результатов способы решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений ИУК-2.3 Планирует и решает задачи, при необходимости вносит коррективы в способы достижения результатов ИУК-2.4 Представляет результаты проекта, предлагает возможности его использования	Знать: -круг задач в рамках поставленной цели и оптимальные способы их решения; Уметь: -оценивать ожидаемые результаты реализации предлагаемых организационно-управленческих решений. Владеть: -методами решения задач, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений.
УК-3 Способен осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде	ИУК-3.1 Определяет свою роль в социальном взаимодействии и командной работе, исходя из стратегии сотрудничества для достижения цели ИУК-3.2 При работе в коллективе учитывает особенности поведения и интересы других участников команды	Знать: нормы и правила командной работы; Уметь: -осуществлять социальное взаимодействие и реализовывать свою роль в команде; Владеть:

	ИУК-3.3 Строит продуктивное взаимодействие в коллективе, обменивается информацией, знаниями, опытом для достижения поставленной цели ИУК-3.4 Соблюдает нормы и правила командной работы, несет личную ответственность за результат работы	-методами системного анализа деятельности организаций и их составляющих;
--	--	--

3. СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ), СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ И ПО ТЕМАМ (РАЗДЕЛАМ)

№ п/п	Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр	Всего часов	ПП
Раздел 1. Тема №1. Управление организацией, роль принятия решений в процессе управления.				
1.1	Роль принятия решений в организации процесса управления. Виды управленческих решений. Понятие о «лице, принимающем решения» (ЛПР). Основные подходы в теории управленческих решений. /Лек/	6	2	—
1.2	Роль принятия решений в организации процесса управления. Виды управленческих решений. Понятие о «лице, принимающем решения» (ЛПР). Основные подходы в теории управленческих решений. /Пр/	6	4	—
1.3	Возникновение и развитие науки об управлении. Различные подходы и теории в науке об управлении организацией. Качественный, системный, ситуационный подходы. Роль принятия решений в организации процесса управления. Виды управленческих решений. Понятие о «лице, принимающем решения» (ЛПР). Основные подходы в теории управленческих решений. Дескриптивный подход и поведенческая (психологическая) теория принятия решений. Классификация управленческих решений. Нормативная структура процесса принятия решений. Уровни принятия решений: селективный, адаптационный, инновационный, рутинный. /Ср/	6	8	—
Раздел 2. Тема №2. Анализ проблемы и выбор вариантов её решения.				
2.1	Формирование целей функционирования организации. Выбор критериев оценки проблемной ситуации на основе целей организации. Оценка сравнительной важности критериев. Выделение и анализ проблемной ситуации. Способы представления проблемных ситуаций: • Вероятностное, факторное, детерминистское; • Применение декомпозиции для анализа проблемы; • Приёмы упрощения ситуации; • Формулировка альтернативных вариантов решения и их анализ; • Матрица развития ситуации при различных вариантах решения. /Лек/	6	4	—
2.2	Формирование целей функционирования организации. Выбор критериев оценки проблемной ситуации на основе целей организации. Оценка сравнительной важности критериев. Выделение и анализ проблемной ситуации. Способы представления проблемных ситуаций: • Вероятностное, факторное, детерминистское; • Применение декомпозиции для анализа проблемы; • Приёмы упрощения ситуации; • Формулировка альтернативных вариантов решения и их анализ; • Матрица развития ситуации при различных вариантах решения. /Пр/	6	4	—
2.3	Формирование целей функционирования организации. Выбор критериев оценки проблемной ситуации на основе целей организации. Оценка сравнительной важности критериев. Выделение и анализ проблемной ситуации. Способы представления проблемных ситуаций: • Вероятностное, факторное, детерминистское; • Применение декомпозиции для анализа проблемы; • Приёмы упрощения ситуации; • Формулировка альтернативных вариантов решения и их анализ; • Матрица развития ситуации при различных вариантах решения. /Ср/	6	8	—
Раздел 3. Тема №3. Методы выбора оптимальных вариантов решения.				

3.1	Стратегии выбора оптимальных решений: максима́сная, минима́сная, максима́нная, Метод Гурвича. Стратегии выбора решений с учётом вероятностей исходов развития ситуации: максимизации доходов, минимизации потерь. Применение дерева решений и исходов для выбора оптимального решения. Расчёты одного- и двухуровневого дерева. /Лек/	6	2	–
3.2	Стратегии выбора оптимальных решений: максима́сная, минима́сная, максима́нная, Метод Гурвича. Стратегии выбора решений с учётом вероятностей исходов развития ситуации: максимизации доходов, минимизации потерь. Применение дерева решений и исходов для выбора оптимального решения. Расчёты одного- и двухуровневого дерева. /Пр/	6	4	–
3.3	Стратегии выбора оптимальных решений: максима́сная, минима́сная, максима́нная, Метод Гурвича. Стратегии выбора решений с учётом вероятностей исходов развития ситуации: максимизации доходов, минимизации потерь. Применение дерева решений и исходов для выбора оптимального решения. Расчёты одного- и двухуровневого дерева. /Ср/	6	8	–
Раздел 4. Тема №4. Методы оценки риска при принятии решений.				
4.1	Классификация видов риска. Методы оценки риска в теории оптимальных решений. Использование статистических параметров для оценки риска. Использование понятия полезности при определении размеров риска. Оценка риска с учётом психологических особенностей ЛПР. Влияние мотивации на уровень риска. /Лек/	6	4	–
4.2	Классификация видов риска. Методы оценки риска в теории оптимальных решений. Использование статистических параметров для оценки риска. Использование понятия полезности при определении размеров риска. Оценка риска с учётом психологических особенностей ЛПР. Влияние мотивации на уровень риска. /Пр/	6	2	–
4.3	Классификация видов риска. Методы оценки риска в теории оптимальных решений. Использование статистических параметров для оценки риска. Использование понятия полезности при определении размеров риска. Оценка риска с учётом психологических особенностей ЛПР. Влияние мотивации на уровень риска. /Ср/	6	9	–
Раздел 5. Тема №5. Экспертные методы оценки проблемной ситуации и вариантов её разрешения.				
5.1	Количественные экспертные оценки. Выбор школ для количественных оценок: непосредственная оценка, метод средней точки, метод Черчмена – Акофа. /Лек/	6	4	–
5.2	Методы качественных экспертных оценок: классификация, метод парных сравнений, ранжирование альтернативных вариантов. Методы экспертиз: Метод «Дельфи», Метод «мозгового штурма». /Пр/	6	4	–
5.3	Количественные экспертные оценки. Выбор школ для количественных оценок: непосредственная оценка, метод средней точки, метод Черчмена – Акофа. Методы качественных экспертных оценок: классификация, метод парных сравнений, ранжирование альтернативных вариантов. Методы экспертиз: Метод «Дельфи», Метод «мозгового штурма». /Ср/	6	8	–
Раздел 6. Тема №6. Применение ситуационного анализа для принятия решений.				
6.1	Сущность метода ситуационного анализа. /Лек/	6	2	–
6.2	Основные этапы ситуационного анализа. /Пр/	6	2	–
6.3	Сущность метода. Основные этапы ситуационного анализа: подготовка, анализ информации, выделение и оценка основных факторов, формирование решающих правил, подготовка заключения. /Ср/	6	8	–
Раздел 7. Тема №7. Психологические аспекты принятия решений.				
7.1	Уровни организации управленческих решений: автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный, метаколлегиальный. Элиминативное поведение ЛПР и его виды. Максимизационное поведение. /Лек/	6	4	–
7.2	Индивидуальные стили принятия решений: инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный. Классификация личностных профилей руководителей. Феноменология процессов принятия управленческих решений. Феномены, связанные с индивидуальным выбором. Ошибки, связанные с особенностями личности ЛПР. Феномены коллективного выбора решения. /Пр/	6	2	–
7.3	Уровни организации управленческих решений: автократический, автономный, локально-коллегиальный, интегративно-коллегиальный, метаколлегиальный. Элиминативное поведение ЛПР и его виды. Максимизационное поведение. Индивидуальные стили принятия решений: инертный, осторожный, уравновешенный, рискованный, импульсивный. Классификация личностных профилей руководителей. Феноменология процессов принятия управленческих решений. Феномены, связанные с индивидуальным выбором. Ошибки, связанные с особенностями личности ЛПР. Феномены коллективного выбора решения. /Ср/	6	8	–
Раздел 8. Тема №8. Контроль реализации управленческих решений.				

8.1	Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Коррекция решений по результатам контроля. /Лек/	6	4	–
8.2	Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений. Виды ответственности: профессиональная, этическая и социальная. /Пр/	6	4	–
8.3	Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Коррекция решений по результатам контроля. Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений. Виды ответственности: профессиональная, этическая и социальная. /Ср/	6	8	–

Примечание: ПП – практическая подготовка.

4. ТРУДОЁМКОСТЬ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) ПО ВИДАМ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ, САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ ОБУЧАЮЩИХСЯ И ФОРМАМ КОНТРОЛЯ

Объем в зачетных единицах: **4** з.е., в академических часах: **144** акад. час.

Формы контроля в семестрах:

экзамены 6

Вид занятий	Распределение по семестрам (в академических часах)							
	Итого				6			
	РУП		РПД		РУП		РПД	
	Всего	ПП	Всего	ПП	Всего	ПП	Всего	ПП
Лекции	26	–	26	–	26	–	26	–
Практические занятия	26	–	26	–	26	–	26	–
Самостоятельная работа	65	–	65	–	65	–	65	–
Промежуточная аттестация	27	–	27	–	27	–	27	–
Итого часов	144	–	144	–	144	–	144	–

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

5.1. Учебная литература *

№ п/п	Автор(ы), составитель(и)	Заглавие	Издательство, год, количество страниц
1	Добрынина Г. А.	Управленческие решения : учебное пособие : электронный ресурс (http://fulltext.tspu.ru/LA/m2008-10.pdf)	Томск: Изд-во ТГПИУ, 2008. – 64 с.
2	Бирман Л. А.	Управленческие решения: учебное пособие для вузов	Москва: Дело, 2008. – 206 с.
3	Кузнецов П. М.	Методы принятия управленческих решений: учебное пособие : курс лекций : электронный ресурс (http://fulltext.tspu.ru/OA/m2015-18.pdf)	Томск: Изд-во ТГПИУ, 2015. – 62 с.

5.2. Перечень электронных образовательных ресурсов, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, необходимых для освоения учебной дисциплины (модуля) *

1	Архивы журналов издательства Oxford University Press (http://www.oxfordjournals.org/)
2	Архив журнала Science (http://www.sciencemag.org/content.by/year#classic)
3	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU (https://elibrary.ru/)

5.3. Перечень программного обеспечения (лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в т.ч. отечественного производства), используемого при осуществлении образовательного процесса по учебной дисциплине (модулю)

1	Офисный пакет Microsoft Office Проприетарное (коммерческое) программное обеспечение на базе операционной системы Windows, включающее текстовый процессор Word, табличный процессор Excel, программу подготовки презентаций PowerPoint и систему управления базами данных Access.
2	Стандартный офисный пакет Свободно распространяемое и/или проприетарное (коммерческое) программное обеспечение, включающее текстовый процессор, табличный процессор, программу подготовки презентаций.
3	Справочно-правовая информационная система Информационная система, программно-информационный комплекс которой включает в себя информационные базы правовой информации (текстов указов, постановлений и решений различных государственных органов, нормативных документов и т.п.) и программные средства, позволяющие специалисту производить поиск, выборку и печать правовой информации.

* Примечание к разделу.

Дата обращения к электронным учебным изданиям (включая электронные издания из электронных библиотечных систем), электронным образовательным ресурсам, современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам совпадает с датой утверждения рабочей программы учебной дисциплины (модуля).

6. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

6.1. Учебная аудитория для проведения:

- занятий лекционного типа,
- занятий семинарского (практического) типа,
- групповых и индивидуальных консультаций,
- текущего контроля и промежуточной аттестации.

ОСНАЩЕНИЕ:

Учебная аудитория, укомплектованная специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, для проведения занятий лекционного типа, практических занятий (семинарского типа), курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. Для проведения занятий лекционного типа обучающимся предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядные пособия, обеспечивающие тематические иллюстрации.

6.2. Помещения для самостоятельной работы обучающихся.

ОСНАЩЕНИЕ:

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные учебной мебелью. Рабочие места обучающихся оборудованы компьютерной техникой и подключены в локальную вычислительную сеть, в т.ч. с использованием беспроводного Wi-Fi подключения, с возможностью выхода в глобальную сеть Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду.

ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ:

Комплект свободно распространяемого программного обеспечения или проприетарного (коммерческого) программного обеспечения, включая

- браузер,
- просмотрщики pdf- и djvu-файлов,
- офисный пакет (в т.ч. текстовый процессор, табличный процессор, программа подготовки презентаций).

6.3. Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Методические рекомендации для обучающихся по освоению учебной дисциплины (модуля)

В соответствии с учебным планом дисциплина «Управленческие решения» изучается студентами в 6 семестре.

Успешное изучение курса требует от студентов посещения лекций, активной работы на семинарах, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой.

Запись лекции – одна из форм активной самостоятельной работы студентов, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки, формулы, схемы, таблицы. Управленческие решения как наука использует свою терминологию, категориальный, графический и экономико-математический аппараты, которыми студент должен научиться пользоваться и применять по ходу записи лекции. Культура записи лекции – один из важнейших факторов успешного и творческого овладения знаниями по современным экономическим проблемам общества. Последующая работа над текстом лекции воскрешает в памяти ее содержание. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы студенты имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу.

Лекции в основном нацелены на освещение наиболее трудных и дискуссионных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается также, что студенты приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Семинарское занятие по дисциплине «Управленческие решения» – важнейшая форма самостоятельной работы студентов над научной, учебной и периодической литературой. Именно на семинарском занятии каждый студент имеет возможность проверить глубину усвоения учебного материала, показать знание категорий, положений и инструментов науки управления, и уметь их применить для аргументированной и доказательной оценки различных общественных и экономических процессов и явлений, происходящих в современном мире. Участие в семинаре позволяет студенту соединить полученные теоретические знания с решением конкретных практических управленческих задач и моделей в области экономики, давать оценку экономическим и общественным явлениям, происходящим в стране и мире.

Семинарские занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных задач, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

При изучении каждой темы особое внимание следует уделять как количественным так и качественным приемам, используемым при решении задач.

Для выполнения письменных домашних заданий студентам необходимо внимательно прочитать соответствующий

раздел учебника и проработать аналогичные задания, рассматриваемые преподавателем на семинарских занятиях.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, статистическими данными, информацией об экономических и общественных событиях в России.

Основной формой итогового контроля и оценки знаний студентов по дисциплине «Управленческие решения» является экзамен (6 семестр). На экзамене студенты должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки пользования инструментарием управленческих решений, поэтому на итоговом контроле помимо теоретических вопросов студенту предлагается выполнить практическое задание.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы курса – залог успешной работы и положительной оценки.

**8. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Представлены в Приложении.

Рабочая программа учебной дисциплины (модуля) составлена в соответствии с учебным планом, федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Разработчик(и) рабочей программы учебной дисциплины (модуля):

Кузнецов Павел Михайлович, к. филол. н., доцент

**ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО
КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ
ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

Управленческие решения

Направление подготовки: 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль): Менеджмент в социальной сфере

Форма обучения: очно-заочная