

## **АННОТАЦИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

**Автор:** к.э.н., доцент Юшин И.В.

**Код и наименование направления подготовки, профиля:** 38.05.01  
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ БЕЗОПАСНОСТЬ специализация Экономико-правовое обеспечение  
экономической безопасности

**Квалификация (степень) выпускника:** экономист

**Форма обучения:** очная

#### **Цель освоения дисциплины:**

Сформировать компетенцию в области подготовки исходных данных, необходимых для расчета экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, осуществления планово-отчетной работы организации, разработки проектных решений, разделов текущих и перспективных планов экономического развития организации (ПК-1: ПК-1.2, ПК-5: ПК-5.1, ПК-11: ПК-11.2.3, ПК-15: ПК-15.2.1, ПК ОС-55: ПК ОС-55.2.1).

#### **План курса:**

**Тема 1. Введение в тему курса. Сущность, свойства и особенности управленческих решений в сфере государственного управления и бизнесе.**

Вводная лекция.

Цель, задачи, структура учебной дисциплины «Управленческие решения» и ее связь с другими дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения отдельных тем и вопросов.

Природа управленческого решения. Роль и значение решений в менеджменте. Понятие, содержание и области решений. Сущность, особенности и основные аспекты управленческих решений. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Проблемы и их решение. Условия, при которых принимаются решения. Сочетание формального и неформального аспектов в разработке решений. Типология управленческих решений.

#### **Тема 2. Классификация управленческих решений.**

Лекция-дискуссия.

В процессе дискуссии студенты осваивают способы принятия управленческих решений. Интуитивные (эвристические), эмпирические, рациональные управленческие решения. Процедура разработки рационального управленческого решения: диагностика проблемы; формулировка ограничений и критериев; выявление вариантов решений; сопоставление вариантов решений; окончательный выбор варианта решений.

Классифицируются цели управленческих решений: по времени (оперативные, тактические, стратегические); по содержанию (экономические, организационные, научные, социальные, технические, политические); по среде: (внутренние, внешние); по приоритетности (особо приоритетные, приоритетные, прочие); по измеримости (количественные, качественные); по иерархии (цели организации, цели подразделений); по стадиям жизненного цикла (проектирование, создание, рост, зрелость, завершение, ликвидация).

### **Тема 3. Модели процесса принятия управленческих решений. Особенности в территориальном администрировании.**

Научно-практический семинар

Выявляется разнообразие и рассматривается сущность моделей принятия управленческих решений. Рациональные модели: тривиальная, процессная, инновационная. Факторы, обуславливающие разнообразие и специфику моделей. Технологии разработки управленческих решений.

Раскрываются особенности стратегического управленческого решения. Методологические подходы к принятию стратегического решения. Алгоритм и содержание работы по подготовке стратегического управленческого решения. Рассматривается социально-экономическое обоснование стратегического решения.

### **Тема 4. Виды и формы управленческих решений в сфере экономической безопасности.**

Мозговая атака.

В ходе мозговой атаки вырабатываются инновационные подходы к процессу разработки и принятию управленческих решений, обеспечивающих экономическую безопасность в сфере территориального управления и предпринимательстве.

Определяются меры по повышению надежности экспертных оценок при разработке важных стратегических и тактических решений. Особенности коллективной экспертизы. Изучаются методы организации и проведения экспертиз. Выявляются причины, снижающие точность экспертных оценок. Изучается система поддержки принятия решений (СППР) - универсальная экспертная система.

### **Тема 5. Теория принятия решений. Структура и типология задач принятия решений. Основные методы разработки и принятия управленческих решений.**

Лекция-консультация.

Рассматриваются основы применения научных подходов к разработке управленческого решения. Диалектика связи целей и решений. Технология разработки решений. Варианты моделей технологического процесса разработки решений. Влияние выбора метода решения проблемы на перечень этапов и процедур технологического процесса поиска решения. Методология процесса разработки решений. Сущность процесса организации разработки решений. Демократизация разработки решений. Организация и эффективность использования экспертных оценок.

Изучаются стили принятия решений по А.В. Карпову (по уровню организации решений), на основе транзакционного анализа Э. Берна. Стили принятия решений по И.Адизесу. Организационный механизм реализации управленческого решения: разработка плана выполнения решения; управление реализацией; контроль выполнения решения; оценка результатов выполнения решения. Индивидуальные и групповые формы проявления человеческого фактора при разработке и принятии управленческого решения. Графические методы и технологии в принятии решений. Ролевые диаграммы. Диаграмма «Рыбий скелет» Каору Исикава, методика ее построения и использования. Программные реализации методики. Дерево решений. Диаграммы причинно-следственных связей (диаграммы влияний) и методы их анализа.

### **Тема 6. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений в государственном управлении и бизнесе.**

Лекция-дискуссия.

Исследуются области компетенций управленца и их влияние на процесс принятия решений. Принципы развития компетенций. Влияние характера целей на методы разработки решений, их альтернативность. Приемы, которые используются для выбора вариантов решений. Рассматриваются стратегические и тактические решения в государственном управлении и бизнесе, их особенности и взаимосвязи, обеспечивающие экономическую безопасность.

#### **Тема 7. Организация процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений в условиях многокритериальности.**

Тренинг-семинар.

Отрабатываются навыки организации выполнения принятых решений. Определяются принципы организации исполнения решения, правила постановки задач.

Управленческое решение как результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов для достижения конкретной цели менеджмента. Рассматриваются понятия цели, показателя и критерия. Методика формирования набора критериев в задачах принятия решений. Принятие решений на основе попарного сравнения альтернатив. Проблема определения наилучшего варианта решения при наличии нескольких критериев. Понятия эффективности (оптимальности по Парето), слабой эффективности (оптимальности по Слейтеру). Влияние модификации условий задачи принятия решения на множества Парето и Слейтера. Формы воздействия на реализацию управленческого решения: предписание, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, деловая беседа, личный пример, обучение, совет, деловые игры (тренинга), совещания, заседания, отчет, деловое слово.

#### **Тема 8. Технология разработки управленческих решений. Экспертные методы принятия решения.**

Практикум.

Отрабатываются основные технологии реализации стратегического управленческого решения: организационная работа, контроль, мотивация и стимулирование, обратная связь и корректировка.

Решение, реализуемое в виде совокупности определённых технологий: планирование; ресурсное обеспечение; распределение обязанностей между исполнителями (декомпозиция) и делегирование полномочий; распоряительство, координация; определение показателей оценки работы; мониторинг процесса выполнения; анализ результатов, систематизация отклонений, оценка ситуации; корректировка методов выполнения решения; корректировка самого решения.

#### **Тема 9. Анализ внешней и внутренней среды в процессе принятия управленческого решения с допустимой степенью безопасности.**

Лекция с практическим решением задач.

Анализ и целевые приоритеты. Анализ и планирование. Анализ поведения организации и конкурентной среды. Сущность и структура анализа внешней среды. Факторы внешней среды: экономические, политические, технологические, социальные, конкурентные, рыночные, международные. Характерные свойства внешней среды (объёмность, сложность, изменчивость, динамизм, низкий уровень детерминированности, многовариантность, многокритериальность). Виды анализа: стратегический, тактический, текущий, ситуационный, управленческий, экономический, маркетинговый, финансовый, портфельный, производственный (хозяйственный). Рациональные методы анализа: элементарный статистический анализ (временной, структурный, трендовый,

сравнительный, факторный), экономико-математический анализ (регрессионный, корреляционный, нелинейный, матричный, моделирование, исследование операций), логический анализ (системный, процессный, контентный, SWOT, PEST, SNW). Цели, задачи и содержание анализа внутренней среды организации как фактора принятия правильного решения и повышения эффективности управления. Анализ и развитие управленческого потенциала.

Выявление управляемых факторов, их характеристика и роль в разработке решений, определение альтернатив. Сравнение альтернатив и выбор решения. Методы анализа альтернатив управленческих действий. Топологические методы в технологии разработки управленческих решений.

## **Тема 10. Аналитическая деятельность руководителя в процессе принятия управленческого решения. Анализ альтернатив при разработке и принятии управленческих решений.**

Деловая игра.

Индивидуальные качества управленца. Культура принятия решений. Классификация элементов внешней среды (орбиты влияния) А.И. Пригожина.

Рассматриваются пять стилей руководства по модели Врума-Йеттона, которые применяются руководителями, исходя из того, какую роль они отводят подчинённым при разработке управленческих решений.

**АИ** — Руководитель сам решает проблему или принимает решение, используя имеющуюся у него на данный момент информацию.

**АН** — Руководитель получает необходимую информацию от своих подчиненных и затем сам решает проблему. Получая информацию, руководитель может сказать или не сказать подчиненным, в чем состоит проблема. Роль подчиненных в принятии решений ограничена предоставлением необходимой информации, но не поиском или оценкой альтернативных решений.

**СИ** — Руководитель излагает проблему своим подчиненным индивидуально (тем, кого она касается) и заслушивает их идеи и предложения, но не собирает подчиненных вместе (в одну группу). После чего руководитель самостоятельно принимает решение, которое учитывает или не учитывает мнение подчиненных.

**СП** — Руководитель излагает проблему группе подчиненных, коллектив заслушивает все идеи и предложения членов группы. Руководитель принимает решение с учетом или без учета высказанных идей и предложений.

**ГИ** — Руководитель излагает проблему группе подчиненных. Вместе они находят и оценивают решение, пытаясь достигнуть консенсуса при выборе варианта. Роль руководителя схожа с ролью председателя. Руководитель не пытается навязать свое решение и старается принять решение, которое вся группа считает наиболее приемлемым.

## **Тема 11. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.**

Научно-практический семинар.

Исследуются методы оценки экономических рисков в условиях неопределенности. Количественные оценки экономического риска в условиях неопределенности экономической среды предпринимательской деятельности. Статистические методы принятия решений в условиях неопределенности. Риск как деятельность по преодолению неопределенности экономической ситуации в бизнесе.

Выявляются факторы неопределенности: внешние и внутренние, экономические, политические, правовые, экологические и др. Условия неопределенности через призму информационной составляющей. Информационная структура управленческого решения. Информационная структура решений, принимаемых в экстремальных ситуациях. Три группы информации по содержащейся в ней степени неопределенности. Начальная

неопределенность решения (относительно исходной информации) и остаточная неопределенность решения (относительно субъективной информации).

Определение и измерение рисков. Вариабельность, неопределенность, ущерб. Способы оценки рисков: статистический, экспертный и на основе моделей ПР. Показатели уровня риска. Отношение к риску у менеджеров-практиков. Стратегии управления рисками и парадигма выбора решения в условиях риска и неопределенности. Управленческое поведение при принятии решений в условиях риска. Алгоритм управленческого поведения при принятии решений в условиях риска.

## **Тема 12. Методы принятия групповых решений.**

Лекция-консультация.

Изучается природа коллективных решений. Партисипативные модели принятия управленческих решений. Институты коллективной выработки и принятия управленческих решений: рабочие комитеты (группы, комиссии), кружки качества, самоуправляемые группы, управленческие команды, «ящики предложений», мозговой штурм, метод номинальной группы, метод Дельфи, японская модель принятия решений (система «ринги»). Метод модерации. Влияние лидера на процесс принятия решения. Проблемы делегирования полномочий в принятии решений. Влияние количественного и качественного состава группы на результат выбора. Концепция «экономической демократии» Г.Б. Клейнера.

Проблема и методы подведения итогов при голосовании (принципы большинства, Борда, Кондорсе, медиана Кемени). Постулат К.Эрроу о невозможности и его следствия. Функции ценности и рейтинговые оценки. Пример рейтинговой оценки: тендерные процедуры оценки подрядчика. Процессы выработки решений в группе в условиях асимметрично распределенного знания. Методика выбора групповой технологии.

## **Тема 13. Контроль и оценка эффективности исполнения управленческих решений: опыт и проблемы.**

Мозговая атака.

Контроль как функция управления и фактор эффективности выполнения решения. Контроль как процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов (состояния) и их отклонения от принятых установок. Контроль (предварительный, процессный, заключительный, административный, технологический, ревизия, аудит). Контроллинг как вид стратегического контроля. Элементы контроля: установление норм (стандартов), которые подлежат контролю; измерение результатов деятельности по выполнению управленческого решения; сопоставление запланированных и фактических параметров контроля; анализ информации, полученной в ходе контроля и формулирование оценок, выводов, предложений; корректировка содержания управленческого решения и системы мер по его выполнению.

Методы оценки эффективности управленческих решений по основному критерию – отношению эффекта (результата) к величине соответствующих затрат. Метод прямого сопоставления, косвенный метод, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам.

## **Тема 14. Информация для принятия управленческих решений в системе экономической безопасности.**

Практикум.

Исходная информация для принятия управленческих решений. Основные характеристики управленческой информации: краткость, четкость, точность, отсутствие ошибок или пропусков, а также намеренного искажения, оперативность, сопоставимость,

целесообразность, рентабельность, объективность, адресность, аналитичность, полезность, конфиденциальность.

Количественная и качественная информация. Учетные источники информации (бухгалтерский учет и отчетность, статистический учет и отчетность, оперативный учет и отчетность) и неучетные источники информации (результаты внутриведомственной и вневедомственной ревизии, внешнего и внутреннего аудита, проверок налоговой службы, материалы постоянно действующих производственных совещаний, протоколы собраний трудовых коллективов, материалы печати и других СМИ, объяснительные и докладные записки, переписка с вышестоящими, финансовыми и кредитными организациями, материалы, получаемые в результате личных контактов с исполнителями.

Организация деятельности органов государственной власти на основе организации межведомственного информационного обмена и обеспечения эффективного использования органами государственной власти информационных и телекоммуникационных технологий, повышения эффективности управления внедрением информационных и телекоммуникационных технологий в деятельность органов государственной власти.

Обеспечение гарантированного уровня информационной открытости органов государственной власти, повышение уровня доверия и взаимодействия, сокращение затрат времени на реализацию гражданами Российской Федерации своих конституционных прав и обязанностей, повышение оперативности и качества принимаемых решений, сокращение издержек на организацию административно-управленческих процессов в органах государственной власти. Управление системой обеспечения безопасности информации. Контроль за деятельностью интернет-компаний в части использования персональных данных, развитие и популяризация использования доверенных информационных ресурсов, а также сложности и риски при реализации этих мер.

## **Тема 15. Управленческие решения и ответственность.**

Круглый стол.

Изучаются возможные ошибки и искажения в процессе принятия решений. Виды ответственности и механизмы контроля. Корпоративная ответственность. Дисциплинарная ответственность (замечание, выговор, перевод на низшую должность, увольнение), материальная ответственность. Сущность и классификация ответственности. Характеристика отдельных видов ответственности. Формы экономической ответственности. Связь между самостоятельностью, заинтересованностью и ответственностью. Суть регламентного управления, как формы реализации ответственности. Нравственный облик руководителя. Нравственные последствия принимаемых решений. Варианты взаимодействия руководителя и коллектива при разработке решений и их последствий.

### **Формы текущего контроля и промежуточной аттестации:**

В ходе реализации дисциплины используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: опрос.
  - при проведении практических занятий: опрос, контрольная работа, тестирование, доклад
  - при контроле результатов самостоятельной работы студентов: опрос
- Форма промежуточной аттестации: зачет

Этапы освоения компетенций:

ПК-1.2 – сбор экономической информации

Результаты формирования компетенций:

на уровне умений:

- Обобщать, интерпретировать и систематизировать информацию
- Анализировать и оценивать информацию
- Формулировать выводы
- Выявлять причинно-следственные связи
- Прогнозировать развитие событий
- Подготавливать аналитические материалы

ПК-5.1 - способен осуществлять планово-отчетную работу организации, разработку проектных решений.

Результаты формирования компетенций:  
на уровне знаний:

- основных законодательных и нормативных правовых актов, относящиеся к областям аудита и управления;
- принципов организации и порядка функционирования бизнеса (вида деятельности), бизнес-модели, процессов и процедур организации;
- локальных нормативных актов и организационно-распорядительных документов организации;
- принципов и порядка формирования управленческой, финансовой (бухгалтерской) и прочих видов отчетности;
- информационных систем (программных продуктов), применяемых в организации, в объеме, необходимом для целей внутреннего аудита и управления;
- основных видов финансовых услуг и продуктов в профильном секторе, их функций и назначения.

ПК-11.2.3 - способность использовать в интересах выявления рисков и угроз экономической безопасности, предупреждения, пресечения, раскрытия и расследования преступлений и иных правонарушений в сфере экономики

Результаты формирования компетенций:  
на уровне умений:

- использовать основные закономерности экономической и правовой науки в профессиональной деятельности;
- использовать основные методы экономической и правовой науки в практической деятельности;
- разрабатывать основные задачи в профессиональной области деятельности;
- понимать экономическую и юридическую специфику профессиональной деятельности;
- свободно владеть профессиональным терминологическим аппаратом.
- Анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать объективные выводы и расставлять приоритеты для дальнейших планов

ПК-15.2.1 - способен использовать для решения профессиональных задач технико-криминалистические методы и средства, тактические приемы производства следственных действий

Результаты формирования компетенций:  
на уровне умений:

- Применять в работе законы, подзаконные акты и локальные нормативные акты организации;
- Анализировать и оценивать информацию, выявлять причинно-следственные связи, делать выводы;
- Использовать специализированные программные продукты;
- Осуществлять сбор дополнительной информации;
- Формулировать выявленные закономерности и полученные результаты;

- Разграничивать факты и мнения при формулировке выводов

ПК ОС-55.2.1 - способность оценки в расчетах возможных экономических рисков основных угроз экономической безопасности

Результаты формирования компетенций:

на уровне умений:

- Определять и использовать источники информации и оценивать источники информации

- Структурировать, классифицировать и анализировать информацию, в т.ч. и анализировать информацию о подозрительных операциях и сделках

- Обеспечивать объективность анализа информации

- Проверять соблюдение всех установленных процедур в рамках используемых методов

- Прогнозировать развитие событий и их последствия

- Формулировать выявленные закономерности и полученные результаты

- Разрабатывать документы, рекомендации, методические материалы по направлению деятельности

- Подготавливать аналитические и отчетные материалы

- Владеть приемами комплексной проверки первичных учетных документов

- Пользоваться компьютерными программами для ведения бухгалтерского учета, информационными и справочно-правовыми системами, оргтехникой

- Обеспечивать сохранность первичных учетных документов до передачи их в архив

на уровне навыков:

- Составление (оформление) первичных учетных документов

- Прием первичных учетных документов о фактах хозяйственной жизни экономического субъекта

- Проверка первичных учетных документов в отношении формы, полноты оформления, реквизитов

- Систематизация первичных учетных документов текущего отчетного периода в соответствии с учетной политикой

- Составление на основе первичных учетных документов сводных учетных документов

- Подготовка первичных учетных документов для передачи в архив

- Обеспечение данными для проведения инвентаризации активов и обязательств экономического субъекта в соответствии с учетной политикой экономического субъекта

- Принятие решения о проведении финансового расследования в целях ПОД/ФТ

- Анализ информации о финансовых операциях и сделках для моделирования подозрительной деятельности в целях ПОД/ФТ

- Разработка плана мероприятий, необходимых для проведения финансового расследования в целях ПОД/ФТ

- Анализ информации о возможных фактах ОД/ФТ, полученных в результате мониторинга средств массовой информации, информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", а также в рамках сотрудничества участников профессиональных объединений

- Выработка гипотезы о модели отмыwania преступных доходов

#### **Основная литература:**

1. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 196 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01722-9.



2. *Рубчинский, А. А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. — М. : Издательство Юрайт, 2017. — 526 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03619-0.*