

**федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
РОССИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГИДРОМЕТЕОРОЛОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

Кафедра инновационных технологий управления в государственной сфере и  
бизнесе

Рабочая программа по дисциплине  
**РАЗРАБОТКА АНТИКРИЗИСНЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**  
Основная профессиональная образовательная программа  
высшего образования программы магистратуры по направлению подготовки

**38.04.02 - Менеджмент**  
Направленность (профиль) подготовки

**Стратегический менеджмент**

Квалификация:  
**Магистр**

Форма обучения  
**Очная/очно-заочная/заочная**

Согласовано  
Руководитель ОПОП  
«Стратегический менеджмент»

  
Фирова И.П.

Утверждаю  
Председатель УМС  И.И. Палкин

Рекомендована решением  
Учебно-методического совета  
19 июня 2018 г., протокол № 4

Рассмотрена и утверждена на заседании кафедры  
инновационных технологий управления в  
государственной сфере и бизнесе  
7 февраля 2018 г., протокол № 8

Зав. кафедрой  Фирова И.П..

Автор-разработчик:  
  
Пудовкина О.И

## **1. Цели освоения дисциплины**

**Цель освоения дисциплины** формирование у магистров совокупности теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации антикризисных управленческих решений, позволяющих применять методы распознавания, диагностики, предотвращения кризисов в современных условиях функционирования организаций.

### **Основные задачи дисциплины:**

- формирование целостного представления в области разработки и реализации антикризисных управленческих решений, позволяющих иметь ясное представление о природе, причинах и типологии кризисов и путях их преодоления;

– выработка у студентов навыков практического применения принципов и методов разработки и реализации антикризисных управленческих решений, используемых в хозяйственной деятельности предприятий;

– формирование практических навыков и умения принимать эффективные антикризисные управленческие решения в условиях неопределенности, рискованных ситуаций, острой конкурентной борьбы, дефицита ресурсов и неплатежеспособности предприятий.

## **2. Место дисциплины в структуре ОПОП**

Дисциплина «Разработка антикризисных управленческих решений» относится к вариативной части дисциплин по выбору основной образовательной программы высшего профессионального образования подготовки магистров по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент». Для освоения данной дисциплины, обучающиеся должны освоить разделы дисциплин: «Кросс-культурный менеджмент», «Методы исследований в менеджменте», «Теория организации и организационное поведение», «Управленческая экономика», «Корпоративная социальная ответственность». Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента,

необходимым для изучения дисциплины «Разработка антикризисных управленческих решений» представлены в рамках предшествующих дисциплин. Так, обучающийся должен знать основные этапы развития менеджмента как науки и профессии, роли, функции и задачи менеджера в современной организации, уметь ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций, владеть методами реализации основных управленческих функций.

Параллельно с дисциплиной «Разработка антикризисных управленческих решений» изучаются: «Современный стратегический анализ», «Стратегическое управление организацией», «Управление проектами и программами». Знания, полученные в результате изучения данного курса, могут быть использованы при написании магистерской диссертации. Освоение дисциплины позволит слушателям в будущей профессиональной деятельности эффективно разрабатывать управленческие решения с учетом динамично изменяющейся внешней среды.

### **3. Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

<b>Код компетенции</b>	<b>Компетенция</b>
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

**знать:**

- особенности формирования антикризисных управленческих решений и методы их принятия, основные модели принятия решений, классификации моделей разработки и принятия решений

- правила и процедуры принятия антикризисных управленческих решений, основные виды ответственности за разработку и принятие антикризисных управленческих решений;

- особенности принятия антикризисных управленческих решений в различных областях экономики;

- основные приемы риск-менеджмента при принятии управленческих решений, способы оценки степени риска; виды рисков;

**уметь:**

- использовать информацию, полученную в результате исследований, для принятия антикризисных управленческих решений;

- проектировать процесс принятия антикризисных управленческих решений и контролировать выполнение решения;

- давать оценку социальным условиям и последствиям принимаемых антикризисных управленческих решений.

**владеть:**

- приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях риска;

- приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности;

- приемами анализа условий и особенностей различных сфер деятельности предприятия при принятии антикризисных управленческих решений.

Основные признаки проявленности формируемых компетенций в результате освоения дисциплины «Разработка антикризисных управленческих решений» сведены в таблицах 1,2.

**Таблица 1 – Результаты обучения**

<b>Код компетенции</b>	<b>Результаты обучения</b>
ПК-2	способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию знать: - особенности формирования антикризисных управленческих решений и методы их принятия, основные модели принятия решений, классификации моделей разработки и принятия решений - правила и процедуры принятия антикризисных управленческих решений, основные виды ответственности за разработку и принятие антикризисных управленческих решений;

	<p>- особенности принятия антикризисных управленческих решений в различных областях экономики;</p> <p>уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- использовать информацию, полученную в результате исследований, для принятия антикризисных управленческих решений;</li><li>- проектировать процесс принятия антикризисных управленческих решений и контролировать выполнение решения;</li><li>- давать оценку социальным условиям и последствиям принимаемых антикризисных управленческих решений.</li></ul> <p>владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>- приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях риска;</li><li>- приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности;</li><li>- приемами анализа условий и особенностей различных сфер деятельности предприятия при принятии антикризисных управленческих решений.</li></ul>
--	--

**Таблица 2 - Соответствие уровней освоения компетенции планируемым результатам обучения и критериям их оценивания**

Уровень освоения компетенции	Результат обучения
минимальный	ПК-2 - способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию знает: особенности антикризисных управленческих решений и методы их принятия, их влияние на разработку корпоративной стратегии умеет: использовать информацию, полученную в результате исследований, для принятия антикризисных управленческих решений владеет: приемами разработки и выбора управленческих решений
базовый	знает: правила и процедуры принятия антикризисных управленческих решений умеет: формулировать антикризисные стратегии развития организации на основе информации, полученной в результате исследований владеет: приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска
продвинутый	знает: особенности принятия антикризисных управленческих решений в различных областях экономики умеет: давать оценку социальным условиям и последствиям принимаемых антикризисных управленческих решений. владеет: приемами анализа условий и особенностей различных сфер деятельности предприятия при принятии антикризисных управленческих решений

#### 4. Структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет для 2016, 2017, 2018, 2019 гг. набора 2 зачетных единицы, 72 час.

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий  
(в академических часах)  
2019 г.набора

Объем дисциплины	Всего часов	
	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:</b>	<b>18</b>	<b>8</b>
в том числе:		
лекции	<b>10</b>	
практические занятия	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>Самостоятельная работа (СРС) – всего:</b>	<b>54</b>	<b>64</b>
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)</b>	<b>зачет</b>	<b>зачет</b>

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий  
(в академических часах) 2018 г.набора

Объем дисциплины	Всего часов		
	Очная форма обучения	Очно-заочная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:</b>	<b>34</b>	<b>54</b>	<b>14</b>
в том числе:			
лекции		<b>18</b>	
практические занятия	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>14</b>
<b>Самостоятельная работа (СРС) – всего:</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>58</b>
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>

Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий  
(в академических часах) 2017 г.набора

Объем дисциплины	Всего часов	
	Очная форма обучения	Заочная форма обучения
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>	<b>72</b>

<b>Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:</b>	<b>34</b>	<b>14</b>
в том числе:		
лекции		
практические занятия	<b>34</b>	<b>14</b>
<b>Самостоятельная работа (СРС) – всего:</b>	<b>38</b>	<b>58</b>
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>

**Объем дисциплины (модуля) по видам учебных занятий  
(в академических часах) 2016 г.набора**

<b>Объём дисциплины</b>	<b>Всего часов</b>	
	<b>Очно-заочная форма обучения</b>	<b>Заочная форма обучения</b>
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>	<b>72</b>
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) – всего:</b>	<b>54</b>	<b>14</b>
в том числе:		
лекции	<b>18</b>	
практические занятия	<b>36</b>	<b>14</b>
<b>Самостоятельная работа (СРС) – всего:</b>	<b>18</b>	<b>58</b>
<b>Вид промежуточной аттестации (зачет/экзамен)</b>	<b>Зачет</b>	<b>Зачет</b>

**4.1. Структура дисциплины**

**Очная форма обучения  
2017,2018 гг. набора**

<b>№ п/п</b>	<b>Раздел и тема дисциплины</b>	<b>Семестр</b>	<b>Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.</b>			<b>Формы текущего контроля успеваемости</b>	<b>Занятия в активной и интерактивной форме, час.</b>	<b>Формируемые компетенции</b>
			<b>Лекции</b>	<b>Практич</b>	<b>Самост. работа</b>			
1	Введение			2	2			ПК-2
2	Методологические основы подготовки и реализации антикризисных			10	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2



	управленческих решений							
3	Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности			10	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
4	Качество и эффективность антикризисных управленческих решений			12	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
	<b>ИТОГО</b>	<b>3</b>		<b>34</b>	<b>38</b>	<b>зачет</b>	<b>12</b>	

**Заочная форма обучения  
2016,2017,2018 гг. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение			2				ПК-2
2	Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений			4	18	коллоквиум доклады		ПК-2
3	Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности			4	20	коллоквиум доклады	2	ПК-2
4	Качество и эффективность антикризисных управленческих решений			4	20	коллоквиум доклады	2	ПК-2

	<b>ИТОГО</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>58</b>	<b>зачет</b>	<b>4</b>	
--	--------------	----------	-----------	-----------	--------------	----------	--

**Очно-заочная форма обучения  
2016,2018 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение		2	2				
2	Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений		6	10	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
3	Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности		4	12	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
4	Качество и эффективность антикризисных управленческих решений		6	12	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
	<b>ИТОГО</b>	<b>3</b>	<b>18</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>зачет</b>	<b>12</b>	

**Очно-заочная форма обучения  
2019 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
-------	--------------------------	---------	--	--	--	--------------------------------------	--	-------------------------

			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение		2	2	12			
2	Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений		2	2	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
3	Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности		2	2	12	коллоквиум доклады	4	ПК-2
4	Качество и эффективность антикризисных управленческих решений		4	2	18	коллоквиум доклады	4	ПК-2
	<b>ИТОГО</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>54</b>	<b>зачет</b>	<b>12</b>	

**Заочная форма обучения  
2019 г. набора**

№ п/п	Раздел и тема дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, в т.ч. самостоятельная работа студентов, час.			Формы текущего контроля успеваемости	Занятия в активной и интерактивной форме, час.	Формируемые компетенции
			Лекции	Практич.	Самост. работа			
1	Введение			2	16			ПК-2
2	Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений			2	16	коллоквиум доклады		ПК-2
3	Особенности разработки антикризисных			2	16	коллоквиум доклады	2	ПК-2

	управленческих решений в условиях неопределенности							
4	Качество и эффективность антикризисных управленческих решений			2	16	коллоквиум доклады	2	ПК-2
	<b>ИТОГО</b>	<b>2</b>		<b>8</b>	<b>64</b>	<b>зачет</b>	<b>4</b>	

## 4.2. Содержание разделов дисциплины

### 1. Введение

Значение дисциплины в системе обучения магистрантов по направлению «Менеджмент». Содержание и логическая взаимосвязь между разделами дисциплины. Общие подходы к разработке управленческих решений в условиях кризиса.

### 2. Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений

Решения в системе управления. Объекты и субъекты управленческих решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы.). Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР. Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия. Структура цикла УР. Общие понятия о целях при разработке УР. Типология управленческих решений. Основные подходы к классификации. Требования, предъявляемые к УР.

Общая постановка задачи о подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР). Содержание и стадии (этапы) процесса ПРУР. Технология подготовки управленческих решений. Модели, методология и организация процесса подготовки управленческих решений. Технология процесса подготовки и реализации решений. Характеристика основных этапов рационального решения проблемы. Экономическая постановка задачи. Организация разработки и выполнения УР.

Кризисы в развитии организации (предприятия): Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации. Тенденции циклического развития. Пятиэтапный цикл развития организаций: эксплерентный, пациентный, виолентный, коммутационный, летантный. Сущностные признаки каждого цикла. Внешние и внутренние факторы возникновения кризиса на предприятии. Тенденции циклического развития организации. Управляемые и неуправляемые процессы развития. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Система антикризисного управления. Механизмы антикризисного управления. Управление функционированием и управление развитием. Эффективность антикризисного управления.

Технология антикризисного управления: Понятие технологии антикризисного управления. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации. Создание группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации. Проверка целесообразности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Разработка управленческих решений. Создание системы реализации управленческих решений. Проверка качества выполнения управленческих решений. Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

### **3. Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности**

Определение понятий «неопределенность» и «риск». Соотношения между неопределенностями и рисками. Уровни неопределенности. Особенности неопределенности как процесса и как явления. Источники объективных и субъективных неопределенностей. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности. Основные причины возникновения неопределенностей. Типы ошибок. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности. Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию

альтернативных управленческих решений. Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска. Структура управленческих рисков. Страхование управленческих рисков. Управленческое решение как объект страхования.

Диагностика кризисов в процессах управления: Диагностика: сущность, принципы, параметры. Основные этапы диагностики кризиса. Методы диагностики кризиса. Диагностика производственной, экономической, финансовой, социальной, организационной, технологической и инновационной подсистем. Диагностика портфеля ценных бумаг. Оценка инвестиционных рисков. Диагностика банкротства.

#### **4. Качество и эффективность антикризисных управленческих решений**

Качество и эффективность антикризисных УР. Условия и факторы качества УР. Качество процесса подготовки и реализации антикризисного УР. Оценка качества. Количественные измерения отдельных элементов, составляющих качество процесса. Значение стандартов качества в повышении качества УР. Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Организационная эффективность УР. Социальная эффективность УР. Экономическая эффективность УР. Сравнительный экономический анализ и методические рекомендации по оценке эффективности управленческих решений. Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

#### **4.3. Практические занятия, их содержание**

<b>№ п/п</b>	<b>№ раздела дисциплины</b>	<b>Тематика практических занятий</b>	<b>Форма проведения</b>	<b>Формируемые компетенции</b>
<b>1</b>	<b>2. Методологические основы подготовки и</b>	Групповая дискуссия по проблемам: – Решения в системе управления. – Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия. – Общая постановка задачи о подготовке и	Коллоквиум Доклады Дискуссия	ПК-2

	<b>реализации антикризисных управленческих решений</b>	реализации управленческих решений (ПРУР). – Кризисы в развитии организации (предприятия): Причины, факторы, симптомы возникновения кризисов в организации. – Внешние и внутренние факторы возникновения кризиса на предприятии.		
2	<b>3. Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности</b>	Заслушивание и обсуждение докладов магистрантов по проблемам: – Влияние характеристик информации на состояние неопределенности. – Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности. – Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска. – Диагностика кризисов в процессах управления – Диагностика производственной, экономической, финансовой, социальной, организационной, технологической и инновационной подсистем.	Коллоквиум Доклады Дискуссия	ПК-2
3	<b>4. Качество и эффективность антикризисных управленческих решений</b>	Заслушивание и обсуждение докладов магистрантов по проблемам: – Эффективность управленческих решений и ее составляющие. – Качество и эффективность антикризисных УР. Условия и факторы качества УР – Качество и эффективность антикризисных управленческих решений	Коллоквиум Доклады Дискуссия	ПК-2

## **5. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов и оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины**

### **5.1. Текущий контроль**

#### **а). Образцы тестовых и контрольных заданий текущего контроля**

Текущий контроль по результатам изучения раздела дисциплины осуществляется в форме коллоквиума и включает в себя ответ на теоретические вопросы.

#### **Вопросы к коллоквиуму**

### **Раздел 2. Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений**

– Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность УР.

- Взаимодействие и противодействие в процессе управленческого воздействия.
- Структура цикла УР. Общие понятия о целях при разработке УР.
- Типология управленческих решений.
- Основные подходы к классификации.
- Требования, предъявляемые к УР.
- Технология подготовки управленческих решений.
- Модели, методология и организация процесса подготовки управленческих решений. Организация разработки и выполнения УР.
- Кризисы в развитии организации (предприятия):
- Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления.
- Система антикризисного управления.
- Механизмы антикризисного управления.
- Управление функционированием и управление развитием.
  - Эффективность антикризисного управления.
  - Технология антикризисного управления:
  - Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации.
  - Проверка целесообразности проведения мероприятий по антикризисному управлению.
  - Разработка антикризисных управленческих решений.
  - Создание системы реализации антикризисных управленческих решений.
  - Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

### **Раздел 3. Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности**



- Определение понятий «неопределенность» и «риск».
- Основные причины возникновения неопределенностей.
- Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
- Анализ внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений.
- Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска.
- Диагностика кризисов в процессах управления: Диагностика: сущность, принципы, параметры. Основные этапы диагностики кризиса.
- Методы диагностики кризиса.
- Диагностика производственной, экономической, финансовой, социальной, организационной, технологической и инновационной подсистем.

#### **Раздел 4. Качество и эффективность антикризисных управленческих решений**

- Качество и эффективность антикризисных УР.
- Условия и факторы качества УР.
- Качество процесса подготовки и реализации антикризисного УР.
- Количественные измерения отдельных элементов, составляющих качество процесса.
- Значение стандартов качества в повышении качества УР.
- Эффективность управленческих решений и ее составляющие. Организационная эффективность УР.
- Методы расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

## **б) Темы докладов**

1. Анализ и совершенствование методики ПРУР в социально-экономической системе
2. Анализ и оценка хозяйственных рисков при разработке управленческих решений
3. Создание и обоснование теорий о принципах разработки, принятия и реализации управленческих решений
4. Разработка методов детерминированности управленческих решений
5. Исследование соотношения научных и творческих подходов при разработке и реализации управленческих решений
6. Анализ влияния корпоративной культуры организации на ПРУР
7. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации управленческих решений
8. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации управленческих решений
9. Исследование и оценка методов моделирования управленческих решений
10. Анализ современных тенденций применения информационных технологий в процессе подготовки и реализации управленческих решений
11. Современные особенности концептуальной модели организационной системы
12. Современные программные средства для автоматизации рутинных операций при ПРУР
13. Современные программные средства для автоматизации логических операций при ПРУР
14. Современные программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности при ПРУР
15. Современные тенденции использования средств оргтехники для повышения эффективности управленческих решений

16. Анализ возможностей компьютеров системы «виртуальной реальности» при ПРУР

17. Анализ возможностей компьютеров системы «мультимедиа» при ПРУР

18. Влияние личностных характеристик человека на процесс подготовки и реализации управленческих решений

19. Структуры баз данных для разработки управленческих решений в коммерческих организациях

20. Библиография по отдельным вопросам ПРУР

21. Анализ представлений зарубежных теоретиков и практиков о ПРУР

22. Анализ требований, предъявляемых к процессу ПРУР, и разработка набора стандартов управленческих решений

23. Современные методики расчета эффективности управленческих решений

24. Методы повышения качества и эффективности управленческих решений

25. Особенности разработки управленческих решений в зависимости от масштаба и организационно-правовой формы организации

26. Анализ основных аналитических зависимостей при разработке управленческих решений

27. Влияние паники на процесс подготовки и реализации управленческих решений

28. Современные подходы к разработке и реализации супероптимальных управленческих решений

29. Анализ методов прогнозирования последствий реализации управленческих решений

30. Исследование и оценка мер по снижению возможных рисков при подготовке и реализации управленческих решений

Качество доклада зависит от трех взаимосвязанных составляющих, таких как: исходный материал, который будет использован (конспекты прочитанной

литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме); качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы); аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в эссе проблемами). Критериями оценки доклада являются умение выявить проблему, способность формулировать способы решения поставленных задач, самостоятельность выводов, логика и доказательность суждений.

## **5.2. Методические указания по организации самостоятельной работы**

Вопросы для самостоятельного изучения:

*Введение.* Магистру следует обратить внимание на предмет, содержание, цели и задачи дисциплины. Необходимо понять роль и значение методов принятия управленческих решений в управлении предприятием.

*Вопросы для самопроверки*

1. В чем заключается сущность управленческих решений.
2. Назовите основные свойства к управленческим решениям.
3. Перечислите основные требования к управленческим решениям.

*Решения в системе управления.* В изучении данного раздела важное место отводится видам и характеристикам систем, в которых разрабатываются решения (технические, биологические и социальные системы.). Магистру следует знать экономическую, организационную, социальную, правовую и технологическую сущность УР, понимать значение решений в современной экономике, знать структуру УР, общие понятия о целях при разработке УР, выделять варианты классификации УР.

*Вопросы для самопроверки*

1. Типология УР. Основные подходы к классификации УР.
2. Перечислите требования, предъявляемые к УР. Условия выполнения требований.
3. Назовите формы подготовки и формы реализации УР.
4. Назовите и охарактеризуйте разновидности организационных решений.

*Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений.* В данном разделе необходимо рассмотреть основные понятия и задачи системного подхода, целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации УР. Следует уделить внимание построению дерева целей, сущности и содержанию алгоритма реализации СИМ.

*Вопросы для самопроверки*

1. Процедуры системного подхода при подготовке и реализации УР.
2. Назовите условия применения управленческих технологий в организациях при ПРУР.
3. Опишите этапы реализации алгоритма СИМ, а также правила работы с моделью.

*Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.* Магистру следует ознакомиться с содержанием и стадиями (этапами) процесса ПРУР. Изучить технологию подготовки управленческих решений, модели, методологию и организацию процесса подготовки управленческих решений. Рассмотреть разновидности авторитета личности, области их эффективного использования, а также влияние личных качеств ЛПР на ПРУР. Владеть социальными методами при подготовке УР. Изучить этические основы подготовки управленческих решений, понятие морального решения.

*Вопросы для самопроверки*

1. Опишите технологию процесса подготовки и реализации решений.
2. Охарактеризуйте основные этапы рационального решения проблемы.
3. Перечислите основные качества, составляющие модель преуспевающего руководителя.
4. Влияние нравственных критериев на отношения работников к УР.
5. Какова цель психологических методов при подготовке УР.
6. Назовите состав этических норм.

*Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности.* Ознакомиться с понятиями «неопределенность» и «риск». Знать уровни неопределенности, источники объективных и субъективных неопределенностей, типы ошибок. Уделить внимание анализу внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений. Рассмотреть приемы подготовки руководителя к УР в условиях напряженных ситуаций, организационные методы уменьшения неопределенностей, управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений, стратегии системы управления риском, страхование управленческих рисков.

#### *Вопросы для самопроверки*

1. В чем состоит особенность неопределенности как процесса и как явления.
2. Назовите причины возникновения неопределенностей.
3. Перечислите методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска.
4. Влияние характеристик информации на состояние неопределенности.
5. Паника как признак стрессового состояния человека
6. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА).

*Анализ альтернатив управленческих решений.* В данном разделе необходимо выделить основное назначение моделей и методов при подготовке УР. Изучить перечень основных методов при подготовке УР, а именно экономико-математические модели и методы, активизирующие методы, экспертные методы, эвристические методы, метод сценариев, метод дерева решений:

#### *Вопросы для самопроверки*

1. Основные элементы технологии реализации теоретико-игрового метода.

2. Общая идея, технология графического построения дерева решений, основные этапы реализации метода.

3. Объективная необходимость и значение применения экономико-математических методов и моделей при подготовке УР.

4. Метод мозговой атаки.

5. Теоретико-игровой метод.

*Контроль и ответственность руководителя за управленческое решение.*

Данный раздел посвящен сущности, видам ответственности и обязанности руководителя. Магистр должен иметь представление о социальной ответственности, экологической ответственности при подготовке и реализации УР, формах реализации социальной и экологической ответственности.

*Вопросы для самопроверки*

1. Суть профессиональной ответственности.

2. Суть юридической и дисциплинарной ответственности.

3. Суть этической ответственности.

4. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

*Качество и эффективность управленческих решений.* Магистру следует рассмотреть вопросы качества и эффективности УР. Знать условия и факторы качества УР, оценка качества. Понимать значение стандартов качества в повышении качества УР. Уделить внимание эффективности управленческих решений и ее составляющим, а также видам эффективности. Владеть методами расчета экономической эффективности подготовки и реализации УР: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

*Вопросы для самопроверки*

1. Качество процесса подготовки и реализации УР.

2. Количественные измерения отдельных элементов, составляющих качество процесса подготовки и реализации УР.

3. Дайте определение понятию эффективности управленческих решений.  
Перечислите ее составляющие.

4. Назовите виды эффективности, в чем их сущность.
5. Косвенный метод сопоставления различных вариантов.
6. Метод оценки по конечным результатам.
- 7 Метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

### **5.3. Промежуточный контроль: зачет**

Изучение дисциплины завершается зачетом, проводимым в форме устного опроса

1. Сущность и содержание управленческих решений
2. Математическая модель управленческого решения
3. Обобщенная схема разработки и реализации управленческих решений
4. Понятие технологии разработки управленческого решения (УР)
5. Общие требования к УР.
6. Инициативно-целевая технология процесса разработки и реализации УР
7. Программно-целевая технология процесса разработки и реализации УР
8. Регламентная технология процесса разработки и реализации УР
9. Приоритеты применения технологий разработки и реализации УР
- 10.Целевая ориентация УР. Цели и задачи
- 11.Цель как процесс и явление. Условия формирования цели
- 12.Структура решения и элементы анализа.
- 13.Информационная составляющая разработки и принятия решения
- 14.Структура государственной системы управления (уровни принятия решений)
- 15.Процедура принятия политических решений
- 16.Процедура принятия технических решений
- 17.Типовая концептуальная модель организации
- 18.Роль человеческого фактора в процессе разработки УР



19. Факторы неопределенности и риска при разработке и реализации решений.
20. Основные факторные условия процесса разработки и реализации решения
21. Управленческие риски в процессе подготовки и реализации УР
22. Основные способы и методы подготовки и реализации УР
23. Социально-психологические основы подготовки и реализации решения
24. Наиболее типичные психологические проблемы руководителя
25. Влияние уровня работоспособности на процесс принятия УР
26. Стиль руководства, особенности принятия УР
27. Наиболее существенные личностные качества руководителя
28. Схема стресса у человека
29. Приемы минимизации последствий стресса
30. Основные методы психологического воздействия
31. Контроль при принятии и реализации УР
32. Ответственность ЛПР при принятии и реализации УР
33. Управляемые и неуправляемые процессы развития.
34. Возможность, необходимость и проблематика антикризисного управления. Система антикризисного управления.
35. Механизмы антикризисного управления.
36. Управление функционированием и управление развитием.
37. Эффективность антикризисного управления.
38. Понятие технологии антикризисного управления.
39. Общая технологическая схема процесса управления в кризисной ситуации.
40. Создание группы специалистов по выводу организации из кризисной ситуации. Проверка целесообразности проведения мероприятий по антикризисному управлению. Разработка управленческих решений.
41. Создание системы реализации управленческих решений.
42. Проверка качества выполнения управленческих решений.

43. Разработка мероприятий по прогнозированию будущих кризисных ситуаций.

## **6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### **а) основная литература:**

1. Теория принятия решений: Электронная публикация / Тихомирова А.Н., Матросова Е.В. - М.:КУРС, НИЦ ИНФРА-М, 2017. - 68 с. (<http://znanium.com/catalog/product/767634> )
2. Теория антикризисного менеджмента: Учебник / А.Н.Ряховская - М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 624 с. (<http://znanium.com/catalog/product/504884> )
3. Превентивное антикризисное управление: Учебное пособие / В.М. Распопов, В.В. Распопов. - М.: Магистр: НИЦ Инфра-М, 2012. - 432 с (<http://znanium.com/catalog/product/367445> )

### **б) дополнительная литература:**

1. Теория антикризисного менеджмента: учебник / под ред. проф. А. Н. Ряховской. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2017. – 624 с. (<http://znanium.com/catalog/product/757869> )
2. Федеральный закон «О несостоятельности (банкротстве)» от 27.09.2002
3. Моделирование управленческих решений в сфере экономики в условиях неопределенности: Монография/И.И.Белолипец, С.А.Горбатков и др. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 299 с (<http://znanium.com/catalog/product/480352> )
4. Подготовка и реализация управленческих решений. Модуль VI: Учебно-практическое пособие / Травин В.В., Магура М.И., Курбатова М.Б. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2016. - 112 с.(<http://znanium.com/catalog/product/982107> )
5. Антикризисный менеджмент: Монография / Кукушкина В.В. - М.:НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 328 с (<http://znanium.com/catalog/product/975897>)

6. Антикризисное бизнес-регулирование: Монография / В.М.Распопов, Е.В.Арсенова и др.; Под ред. проф. А.Н. Ряховской; Финансовый университет при Правительстве РФ. - М.:Магистр:НИЦ Инфра-М, 2012. - 240 с. (<http://znanium.com/catalog/product/329063> )
7. Государственная антикризисная поддержка крупных и системообразующих компаний: направления, особенности и уроки российской практики: Монография / Симачев Ю.В., Иванов Д.С., Коротков М.Ю.; Под ред. Радыгин А. - М.:ИД Дело РАНХиГС, 2012. - 274 с. (<http://znanium.com/catalog/product/396344> )
8. Трансформация антикризисного управления в современных экономических условиях: Монография/Алферов В. Н., Березин К. А., Кован С. Е., Плаксин С. Ю. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 157 с. (<http://znanium.com/catalog/product/538231> )

#### **Интернет-ресурсы:**

1. Конструктивные способы выхода из кризиса  
<http://www.elitarium.ru/vyhod-iz-krizisa-chelovek-problema-razvitie-situaciya-lichnost-opyt-preodolenie-osoznanie-podderzhka-pomoshch-trevoga-konflikt-sila-protivorechie-vnimanie-vozmozhnost/>
2. Ситуационные модели руководства и принятия решений  
<http://www.elitarium.ru/stil-rukovodstva-model-prinyatie-reshenij-zhiznennyj-cikl-vlast-rukovoditel-podchinennyj-situaciya-razvitie-motivaciya/>
3. Система антикризисного управления предприятия: важнейшие принципы и этапы <http://www.elitarium.ru/antikrizisnoe-upravlenie-predpriyatie-indikator-princip-stadii-monitoring/>
4. Общий алгоритм проведения работ по сокращению издержек  
[http://www.elitarium.ru/algoritm\\_rabot\\_sokrashhenije\\_izderzhhek/](http://www.elitarium.ru/algoritm_rabot_sokrashhenije_izderzhhek/)

#### **в) программное обеспечение**

windows 7 48130165 21.02.2011

office 2010 49671955 01.02.2012

**г) профессиональные базы данных**

база данных Web of Science

база данных Scopus

электронно-библиотечная система eLibrary

**д) информационные справочные системы:**

<http://www.consultant.ru/> - КонсультантПлюс

<http://www.garant.ru/> - Гарант

**7. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Практические занятия	<p>Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины.</p> <p>Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь.</p> <p>Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе.</p> <p>Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.</p> <p>Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы и работа с текстом. Решение тестовых заданий, решение задач и другие виды работ.</p>
Индивидуальные задания (подготовка докладов, рефератов)	<p>Поиск литературы и составление библиографии по теме.</p> <p>Знакомство с основной и дополнительной литературой.</p> <p>Изложение основных аспектов проблемы, анализ мнений авторов и формирование собственного суждения по исследуемой теме.</p>

Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу, вопросы для подготовки к экзамену и т.д.
---------------------	--

## **8. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)**

При осуществлении образовательного процесса по дисциплине используются:

- лекции-визуализации;
- на занятиях выступления студентов с докладами (рефератами) сопровождаются соответствующими слайд-презентациями;
- для размещения учебных и методических материалов по дисциплине, а также для проведения контрольно-проверочного тестирования по каждой теме используется программа Moodle;
- для проведения компьютерного тестирования используется программа Moodle;
- для работы с нормативно-правовыми актами в ходе практических занятий используется выход через Интернет на электронные ресурсы СПС Консультант Плюс (<http://www.consultant.ru/>) или СПС Гарант (<http://www.garant.ru/>);
- организация взаимодействия преподавателя со студентами для осуществления консультационной работы по подготовке к семинарским (практическим) занятиям и подбору необходимой литературы, помимо консультаций, осуществляется посредством электронной почты.

Тема (раздел) дисциплины	Образовательные и информационные технологии	Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем
Введение	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных	windows 7 48130165 21.02.2011 office 2010 49671955 01.02.2012 <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> -

	образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	КонсультантПлюс <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a> - Гарант
Методологические основы подготовки и реализации антикризисных управленческих решений	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	windows 7 48130165 21.02.2011 office 2010 49671955 01.02.2012 <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> - КонсультантПлюс <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a> - Гарант
Особенности разработки антикризисных управленческих решений в условиях неопределенности	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	windows 7 48130165 21.02.2011 office 2010 49671955 01.02.2012 <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> - КонсультантПлюс <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a> - Гарант
Качество и эффективность антикризисных управленческих решений	взаимодействие традиционных и технико-электронных средств; применение элементов дистанционных образовательных технологий, организация взаимодействия с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования	windows 7 48130165 21.02.2011 office 2010 49671955 01.02.2012 <a href="http://www.consultant.ru/">http://www.consultant.ru/</a> - КонсультантПлюс <a href="http://www.garant.ru/">http://www.garant.ru/</a> - Гарант

## 9. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Материально-техническое обеспечение программы соответствует действующим противопожарным правилам и нормам и обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, практической и научно-исследовательской работ обучающихся. Учебный процесс обеспечен аудиториями, комплектом лицензионного программного обеспечения, библиотекой РГГМУ.

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа – укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для проведения занятий практического типа - укомплектована специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, презентационной переносной техникой.

Учебная аудитория для групповых и индивидуальных консультаций - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Учебная аудитория для текущего контроля и промежуточной аттестации - укомплектована специализированной (учебной) мебелью.

Помещение для самостоятельной работы – укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

## **10. Особенности освоения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется на основе адаптированной рабочей программы с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом учитываются рекомендации, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда.

При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности.

«Рассмотрено и рекомендовано к использованию в учебном процессе на 2019 / 2020 учебный год с изменениями (см. лист изменений)»

Протокол заседания кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе от 28 .06.2019 № 12.



## Лист изменений

Изменения, внесенные протоколом заседания кафедры инновационных технологий управления в государственной сфере и бизнесе от 28.06.2019 № 12.

1. Часы контактной работы обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий обучающихся с преподавателям (по видам аудиторных учебных занятий) для 2019 г. набора