

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»  
(ВлГУ)

Институт экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

П.Н. Захаров

2021 г.



**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**ТЕОРИЯ И МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

---

(наименование дисциплины)

**направление подготовки / специальность**

**38.03.03. «Управление персоналом»**

---

(код и наименование направления подготовки (специальности))

**направленность (профиль) подготовки**

**Управление персоналом организации**

---

(направленность (профиль) подготовки)

г. Владимир

2021

## 1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью освоения дисциплины «Теория и методы принятия управленческих решений» является формирование у будущего специалиста в области управления персоналом готовности к профессиональной деятельности, умение использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях нестабильной среды.

Задачи:

- теоретическое освоение студентами знаний в области разработки и принятия управленческих решений;
- приобретение систематических знаний в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений;
- изучение опыта зарубежных организаций по принятию управленческих решений в сфере управления персоналом и определение возможности его использования в работе российских компаний;
- понимание механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально-экономической действительности;
- приобретение практических навыков сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений в сфере управления персоналом;
- приобретение навыков творческого осмысления постоянно изменяющейся социально-экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Теория и методы принятия управленческих решений» относится к обязательной части.

## 3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения ОПОП (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)  | Планируемые результаты обучения по дисциплине, в соответствии с индикатором достижения компетенции |   | Наименование оценочного средства        |
|--|--|---|---|
|  | Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)                                      | Результаты обучения по дисциплине   |   |
| УК-1<br>Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | УК-1.1. Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации  | <b>Знает</b> методики поиска, сбора и обработки информации; актуальные российские и зарубежные источники информации в сфере профессиональной деятельности; метод системного анализа.<br><b>Умеет</b> применять методики поиска, сбора и обработки информации; | Тестовые вопросы<br>Ситуационные задачи |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
|  |   | <p>осуществляет критический анализ и синтез информации, полученной из разных источников; применяет системный подход для решения поставленных задач</p> <p><b>Владеет</b> методами поиска, сбора и обработки, критического анализа и синтеза информации; методикой системного подхода для решения поставленных задач</p>   |   |
|  | <p>УК-1.2. Умеет соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности</p> | <p><b>Знает</b> знать принципы и методы поиска, анализа, системного подхода и синтеза информации</p> <p><b>Умеет</b> уметь анализировать проблемную ситуацию как систему, выявляя ее составляющие и связи между ними, выработать стратегию действий</p> <p><b>Владеет</b> владеть практическими навыками разработки и содержательной аргументации стратегии действий проблемной ситуации на основе системного подхода</p> | <p>Тестовые вопросы<br/>Ситуационные задачи</p> |
|  | <p>УК-1.3. Владеет навыками научного поиска и практической работы с информационными источниками; методами принятия решений</p>    | <p><b>Знает</b> знать способы осуществления научно-исследовательской, экспертно-аналитической деятельности в профессиональной сфере и принятия решений</p> <p><b>Умеет</b> уметь осуществлять научно-исследовательскую, экспертно-аналитическую и педагогическую деятельность в</p>   | <p>Тестовые вопросы<br/>Ситуационные задачи</p> |

|   |   |  |  |
|---|---|--|--|
|   |   | <p>профессиональной сфере</p> <p><b>Владеет</b> приемами научного поиска и методами принятия решений</p>   |  |
| <p>ОПК-1</p> <p>Способен применять знания (на промежуточном уровне) экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической теорий, российского законодательства в части работы с персоналом при решении профессиональных задач</p> | <p>ОПК-1.1 Знает основы экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической наук в объеме, необходимом для успешного решения задач профессиональной деятельности, а также основные нормы Трудового кодекса Российской Федерации и иных нормативно-правовых актов, регулирующих трудовые отношения</p> | <p><b>Знает</b> термины, понятия, подходы, модели экономической, организационной и управленческой теорий в объеме, необходимом для решения профессиональных задач</p> <p><b>Умеет</b> применять инновационные подходы, основанные на достижениях экономической, организационной и управленческой теорий, для решения профессиональных задач</p> <p><b>Владеет</b> навыками обобщения, проведения критического анализа практик управления и применяет результаты анализа для решения профессиональных задач</p> | <p>Тестовые вопросы</p> <p>Ситуационные задачи</p> |
|   | <p>ОПК-1.2 Умеет формулировать профессиональные задачи, используя категориальный аппарат экономической, организационной, управленческой, социологической, психологических наук, и использовать при их решении законодательные и иные правовые акты, регламентирующие сферу трудовых отношений</p>                                   | <p><b>Знает</b> основы правовой системы и законодательства РФ в области управления персоналом предприятия; принципы применения данных правовых основ на практике</p> <p><b>Умеет</b> принимать управленческие решения на основе анализа нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности</p> <p><b>Владеет</b> способами совершенствования</p>  | <p>Тестовые вопросы</p> <p>Ситуационные задачи</p> |

|                                   |  |   |   |
|-----------------------------------|--|---|---|
|                                   |  | своей профессиональной деятельности на основе использования результатов анализа нормативных и правовых документов   |   |
|                                   | ОПК-1.3 Владеет инструментарий экономической, организационной, управленческой, социологической и психологической наук при решении профессиональных задач | <p><b>Знает</b> особенности эволюции практической деятельности в сфере управления персоналом; особенности современного этапа развития кадрового менеджмента; цели и функции управления персоналом; методы, принципы и закономерности управления персоналом; особенности субъектов управления персоналом; цели и задачи кадровой службы; профессиональные роли кадрового менеджера</p> <p><b>Умеет</b> осуществлять постановку профессиональных задач, используя категориальный аппарат различных наук (экономика, психология, социология и т.д.)</p> <p><b>Владеет</b> терминологией управления персоналом, навыками анализа особенностей концепций управления персоналом в различных организациях, навыками использования закономерностей и принципов управления персоналом в практике управления персоналом</p> | Тестовые вопросы<br>Ситуационные задачи |
| ОПК 3<br>Способен разрабатывать и | ОПК-3.1. Знает основные концепции стратегического  | <b>Знает</b> уровни и виды стратегического планирования   | Тестовые вопросы<br>Ситуационные задачи |

|  |   |   |   |
|--|---|---|---|
| <p>осуществлять мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, обеспечивать их документационное сопровождение и оценивать организационные и социальные последствия</p> | <p>управления персоналом и виды кадровых стратегий, подходы к оценке результативности и эффективности управления персоналом организации.</p>  | <p>управления персоналом<br/><b>Умеет</b> определять миссию, цели и задачи управления персоналом;<br/><b>Владеет</b> навыками применения современных технологий управления развитием персонала</p>  |   |
|  | <p>ОПК-3.2. Умеет проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации, на основе которого разрабатывать комплекс мероприятий по реализации принятой стратегии управления персоналом с учетом имеющихся ресурсов и обеспечивать их документальное сопровождение, оценивать ожидаемые результаты предлагаемых решений и мероприятий в области управления персоналом с учетом их организационной и социальной значимости и обеспечения устойчивого развития, а также интегрировать мероприятия, направленные на реализацию стратегии управления персоналом, в систему внутрифирменного планирования.</p> | <p><b>Знает</b> основы оценки результатов деятельности персонала организации; способы оценки результатов деятельности подразделений управления персоналом; систему показателей социальной эффективности трудовой деятельности<br/><b>Умеет</b> проводить анализ результатов исследований в системе управления персоналом; работать с документами кадрового учета; реализовывать программы профессионального развития персонала и оценивать их эффективность<br/><b>Владеет</b> навыками анализа экономической и социальной эффективности деятельности подразделений по стратегическому управлению персоналом.</p> | <p>Тестовые вопросы<br/>Ситуационные задачи</p> |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | <p>ОПК-3.3. Владеет методами внедрения изменений в систему управления персоналом и инструментами обеспечения качества управленческих решений, направленных на реализацию стратегии управления персоналом, в том числе в кризисных условиях.</p> | <p><b>Знает</b> основы методологии проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации<br/> <b>Умеет</b> проводить стратегический анализ факторов внешней и внутренней среды организации в целях повышения качества управленческих решений в области управления персоналом<br/> <b>Владеет навыками</b> проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации и принятия решений в области управления и развития трудовых ресурсов под влиянием факторов макро- и микро- среды</p> | <p>Тестовые вопросы<br/>Ситуационные задачи</p> |
|--|---|--|---|

#### 4. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

Трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

##### Тематический план форма обучения – очно-заочная

| № п/п | Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины   | Семестр | Неделя семестра | Контактная работа обучающихся с педагогическим работником |                      |                     |                                 | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам) |
|-------|--|---------|-----------------|---|----------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|---|
|       |  |         |                 | Лекции  | Практические занятия | Лабораторные работы | в форме практической подготовки |                        |   |
| 1     | Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. | 5       | 1-2             | 2   | 1                    |                     | 1                               | 10                     |   |

|                            |   |   |       |    |   |  |   |    |                      |
|----------------------------|---|---|-------|----|---|--|---|----|----------------------|
| 2                          | Условия и факторы качества управленческого решения.   | 5 | 3-6   | 2  | 1 |  | 1 | 12 | Рейтинг-контроль № 1 |
| 3                          | Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения  | 5 | 6-10  | 4  | 2 |  | 1 | 10 |                      |
| 4                          | Анализ внешней среды организации. Влияние внешней среды организации на реализацию альтернативных решений. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска. | 5 | 10-14 | 4  | 2 |  | 2 | 8  | Рейтинг-контроль № 2 |
| 5                          | Эффективность управленческих решений  | 5 | 15    | 2  | 1 |  | 2 | 12 |                      |
| 6                          | Контроль реализации управленческого решения   | 5 | 16-17 | 2  | 1 |  | 1 | 8  |                      |
| 7                          | Управленческие решения и ответственность.   | 5 | 18    | 2  | 1 |  | 1 | 12 | Рейтинг-контроль № 3 |
| Всего за 5 семестр:        |   |   |       | 18 | 9 |  | 9 | 72 | Экзамен (36)         |
| Наличие в дисциплине КП/КР |   |   |       |    |   |  |   |    |                      |
| Итого по дисциплине        |   |   |       | 18 | 9 |  | 9 | 72 |                      |

**Тематический план**  
форма обучения – очно-заочная, ускоренное обучение

| № п/п | Наименование тем и/или разделов/тем дисциплины   | Семестр | Неделя семестра | Контактная работа обучающихся с педагогическим работником |                      |                     |                                 | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля успеваемости, форма промежуточной аттестации (по семестрам) |
|-------|--|---------|-----------------|---|----------------------|---------------------|---------------------------------|------------------------|---|
|       |  |         |                 | Лекции  | Практические занятия | Лабораторные работы | в форме практической подготовки |                        |   |
| 1     | Функции решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. | 4       | 1-2             | 2   | 1                    |                     | 1                               | 10                     |   |
| 2     | Условия и факторы качества управленческого решения.  | 4       | 3-6             | 2   | 1                    |                     | 1                               | 12                     | Рейтинг-контроль № 1  |
| 3     | Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения         | 4       | 6-10            | 4   | 2                    |                     | 1                               | 10                     |   |
| 4     | Анализ внешней среды организации. Приемы   | 4       | 10-14           | 4   | 2                    |                     | 2                               | 8                      | Рейтинг-контроль № 2  |



|                            |  |   |       |    |   |  |   |    |                      |
|----------------------------|--|---|-------|----|---|--|---|----|----------------------|
|                            | разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска. |   |       |    |   |  |   |    |                      |
| 5                          | Эффективность управленческих решений   | 4 | 15    | 2  | 1 |  | 2 | 12 |                      |
| 6                          | Контроль реализации управленческого решения                                      | 4 | 16-17 | 2  | 1 |  | 1 | 8  |                      |
| 7                          | Управленческие решения и ответственность.  | 4 | 18    | 2  | 1 |  | 1 | 12 | Рейтинг-контроль № 3 |
| Всего за 4 семестр:        |  |   |       | 18 | 9 |  | 9 | 72 | Экзамен (36)         |
| Наличие в дисциплине КП/КР |  |   |       |    |   |  |   |    |                      |
| Итого по дисциплине        |  |   |       | 18 | 9 |  | 9 | 72 |                      |

### Содержание лекционных занятий по дисциплине

#### Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

##### Типология управленческих решений.

Процесс управления и разработка управленческого решения. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления, решение как интеллектуальная задача, решение как процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую Информацию и решение. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения. Изменяющаяся разновидность решений. Практическая классификация управленческих решений и их типология. Потребность и эффективность выбора решений в практике управления. Поле проблем и пространство решений.

#### Тема 2. Условия и факторы качества управленческого решения.

Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.

Стандарты качества. Характеристика основных схем управления качеством продукции. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения на производстве. Роль международных стандартов управления качеством.

Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям. Оценка качества управленческого решения.

Факторы, влияющие на принятие управленческих решений. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.

Личность руководителя и условия успешного управления. Черты характера и темперамента. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения. Совершенствование стиля управленческой деятельности. Мотивация поведения как функция управления.

#### Тема 3. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.

Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения.

Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений.

Основные методы процесса разработки управленческого решения. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа. Методология системного анализа социально-экономических проблем. Основные этапы системного анализа.

Алгоритм формирования нового управленческого решения. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решения, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор наилучшей альтернативы, реализация, обратная связь.

Информационное обеспечение разработки управленческого решения. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации управленческого решения.

Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций. Выявление и анализ проблемной ситуации. Основные этапы диагностики проблемы.

Целевая ориентация управленческих решений.

Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы.

Место прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив. Методы прогнозирования. Экспертные методы, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов. Методы экстраполяции. Параметрические методы. Экспертные методы. Сущность нормативного, экспериментального и индексного методов прогнозирования.

Задача формирования исходного множества альтернатив. Методы формирования множества альтернатив: эмпирические (казуальные); логикоэвристические; абстрактно-логические (математические); рефлексивные.

Методы выбора (оценки) альтернатив. Метод сравнения. Индексный метод. Балансовый метод. Метод цепных подстановок. Метод элиминирования.

Графический метод. Метод функционально-стоимостного анализа (ФСА). Экономико-математические методы. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.

Модели разработки и выбора управленческого решения. Цели моделирования и характеристика моделей. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей. Типы моделей. Моделирование управленческих ситуаций. Кейс-метод. Выбор решения. Методы принятия решений. Метод проб и ошибок. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования. Особенности аналитического метода при принятии управленческого решения. Роль статистического метода. Особенности метода математического программирования.

Формы подготовки и реализации управленческих решений. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого решения.

#### **Тема 4. Анализ внешней среды организации. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.**

Определение внешней среды. Основные элементы внешней среды организации. Внутренне и внешнее кольцо элементов внешней среды, их особенности. Основные параметры процесса анализа элементов внешней среды. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Разновидности экстремальных ситуаций. Классификация рисков при принятии решений. Основные приемы управления риском. Правила выбора приема управления риском. Сущность и методы анализа риска.

#### **Тема 5. Эффективность управленческих решений.**

Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений». Виды эффективности.

Классификация эффективности управленческих решений. Оценка эффективности управленческих решений. Экономическая и социальная эффективность. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений. Косвенный метод. Метод оценки по конечным результатам. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности. Методы оценки экономической эффективности.

#### **Тема 6. Контроль реализации управленческого решения.**

Сущность и процедуры реализации решений. Основные причины неудач при реализации решений. Понятие и этапы организации выполнения решений. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений. Объективная необходимость контроля за реализацией управленческих решений. Основные функции контроля и его классификация. Виды контроля реализации управленческих решений. Процесс контроля и его основные этапы.

#### **Тема 7. Управленческие решения и ответственность.**

Сущность ответственности. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя. Виды ответственности. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность. Государственная, коллективная и личная ответственность.

Нравственно-психологическая ответственность руководителя. Критерии оценки характера руководства в организации. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

### **Содержание практических занятий по дисциплине**

#### **Тема 1. Условия и факторы качества управленческого решения.**

Согласны ли вы со следующими утверждениями?

- Решение можно рассматривать как продукт управленческого труда, а его принятие – как процесс, ведущий к появлению этого продукта.
- Под альтернативой понимается выбор определенного курса действий из возможных вариантов.
- Управленческое решение всегда направлено на разрешение проблемы.
- По уровню творческого вклада управленческие решения могут быть инновационными, рутинными и рациональными.
- Принятие решений в организациях имеет ряд отличий от выбора отдельного человека, в частности оно всегда является не индивидуальным, а групповым процессом.
- Возникающие в системе управления проблемы, как правило, являются многогранными и поэтому одним решением не ограничиваются.
- В оперативной работе появляется необходимость принимать большое количество решений в короткие сроки, однако это не требует от руководителей, принимающих решения, особых личностных качеств.
- Основным и единственным фактором, оказывающим влияние на качество управленческого решения, является информация.
- Менеджеры, принимая решения, должны обеспечить их согласованность с ранее принятыми решениями.
- На характер принимаемых решений огромное влияние оказывает степень полноты и достоверности информации, которой располагает менеджер.
- Качество управленческого решения возможно и необходимо оценивать еще на стадии его разработки, не дожидаясь получения фактического результата.

- Научная обоснованность управленческого решения не требует универсальности познаний ЛППР.

### **Тема 2. Условия и факторы качества управленческого решения.**

**Ситуация:** через три дня должна состояться Международная выставка запасных частей, автокомпонентов, оборудования и товаров для технического обслуживания автомобиля. Сегодня выяснилось, что у 6 работников ООО «АвтоМастер», которые постоянно участвуют в подобных мероприятиях, появились проблемы со здоровьем, и выйти на работу они не смогут.

**Проблема:** срыв участия в выставке подорвет репутацию фирмы, принесет серьезные убытки (аренда павильона, потеря времени, которая дает конкурентам возможность первыми показать автомобильные товары), может привести к потере части постоянных клиентов.

**Цель:** разработать мероприятия по подготовке к выставке и участию в ней.

**Альтернативы:**

1. Если часть работников почувствует себя лучше, отправить их на выставку, оплатив в двойном размере их работ.
2. Привлечь тех работников, которые раньше работали на данном предприятии.
3. Обратиться в кадровое агентство, с которым никогда не работали, и на их условиях заключить временное соглашение.
4. Дать срочное объявление в СМИ и Интернет.

**Критерии:** время и профессионализм работников (равнозначны).

Определить наиболее эффективную альтернативу, используя пятибалльную систему оценки критериев (оценки могут повторяться).

### **Тема 3. Модели, методология и организация процесса разработки и реализации управленческого решения.**

**Задание.** Известно, что заявки на приобретение запасных частей посредством телефона поступают в АО «СпецТех» с интенсивностью 90 заявок в час, а средняя продолжительность разговора по телефону – 2 мин. Определите показатели эффективности работы системы массового обслуживания (телефонной связи) при наличии одного телефонного номера.

### **Тема 4. Анализ внешней среды организации. Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска.**

**Задание.** Главному инженеру льнозавода ООО «Ленок» необходимо принять решение, монтировать или нет новую производственную линию, использующую современную технологию глубокой и комплексной переработки льносырья. Если новая линия будет работать безотказно, компания получит прибыль 200 млн. рублей. Если же она откажет, компания может потерять 150 млн. рублей. По оценкам главного инженера, существует 60% шансов, что новая производственная линия откажет. Можно создать экспериментальную установку, а затем уже решать, монтировать или нет производственную линию. Эксперимент обойдется в 10 млн. рублей. Главный инженер считает, что существует 50% шансов, что экспериментальная установка будет работать. Если экспериментальная установка будет работать, то 90% шансов, что смонтированная производственная линия также будет работать. Если же экспериментальная установка не будет работать, то только 20% шансов за то, что производственная линия заработает. Следует ли строить экспериментальную установку? Следует ли монтировать производственную линию? Какова ожидаемая стоимостная оценка наилучшего решения?

**Задание.** Пусть себестоимость пирожного, производимого АО «Псковский хлебокомбинат» составляет 17 руб. Свежее пирожное в течение дня можно продать за 23 руб., а невостребованное за текущий день – сдать на следующий день на местную свиноферму ИП

Маркова Т.Т. за 13 руб. Сколько пирожных надо производить в день, если известно лишь, что спрос на них составляет от 11 до 15?

### Тема 5. Эффективность управленческих решений.

**Задание.** Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они запрограммированными или нет.

- Наем заведующим специалистом в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную техническую продукцию.
- Доведение мастером до рабочих дневного задания.
- Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.
- Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с посещением им врача.
- Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.
- Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.
- Определение годового задания для ассистента профессора.
- Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.
- Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы нового вузовского учебника.
- Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

### Тема 6. Контроль реализации управленческого решения.

**Задание.** Распределите предлагаемые ниже управленческие решения по функциям менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль).

- Адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане.
- Выбор миссии.
- Выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда.
- Выбор стратегий по достижению поставленных целей.
- Выработка предположений (гипотезы) о ситуации в будущем.
- Кадровые решения: расстановка, наем и увольнения, создание резерва на выдвижение, повышение квалификации.
- Обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими.
- Определение целей.
- Проведение предпланового анализа и прогнозирование.
- Разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры.
- Разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации.
- Рационализация, распределение задач, обязанностей и прав.
- Рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления.
- Создание надлежащего морального климата в организации.
- Создание системы контроля, выбор методов учета, анализа и внесения коррективов для всех трех видов контроля: предупреждающего, текущего и заключительного.

- Формирование мероприятий по реализации стратегий

### **Тема 7. Управленческие решения и ответственность.**

#### **Обсуждение вопросов в формате круглого стола:**

1. Эффективность, результативность и интенсивность в теории принятия решений.
2. Значение экономичности для оценки управленческих решений.
3. Экономическая, организационная, социальная, технологическая, психологическая эффективность управленческого решения.
4. Методы расчета экономической эффективности подготовки и принятия управленческого решения.
5. Современные подходы к определению эффективности управленческих решений.
6. Оценка эффективности управленческих решений в концепции VBM.
7. Ответственность в системе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

## **5. ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

### **5.1. Текущий контроль успеваемости**

#### **Контрольные вопросы для проведения текущего контроля**

##### **РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 1**

1. Процесс управления и разработка управленческого решения.
2. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления, решение как интеллектуальная задача, решение как процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Социальное содержание решения.
4. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
5. Изменяющаяся разновидность решений.
6. Практическая классификация управленческих решений и их типология.
7. Потребность и эффективность выбора решений в практике управления.
8. Поле проблем и пространство решений.
9. Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.
10. Основные подходы к определению качества управленческой деятельности.
11. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.
12. Стандарты качества.
13. Характеристика основных схем управления качеством продукции.
14. Значение стандартизации процессов управления качеством разработки управленческого решения на производстве.

15. Роль международных стандартов управления качеством.
16. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.
17. Оценка качества управленческого решения.
18. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.
19. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.
20. Роль человеческого фактора в процессе принятия управленческого решения.
21. Социально-психологические и этические основы подготовки управленческих решений.
22. Личность руководителя и условия успешного управления.
23. Черты характера и темперамента.
24. Влияние особенностей авторитета личности на принятие управленческого решения.
25. Совершенствование стиля управленческой деятельности.
26. Мотивация поведения как функция управления.

### РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 2

1. Методологические основы организации процесса разработки управленческого решения.
2. Определение понятий «модель», «метод», «методология» в процессе разработки и реализации управленческих решений.
3. Основные методы процесса разработки управленческого решения.
4. Принятие управленческих решений на основе методологии системного анализа.
5. Методология системного анализа социально-экономических проблем.
6. Основные этапы системного анализа.
7. Алгоритм формирования нового управленческого решения.
8. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения.
9. Информационное обеспечение разработки управленческого решения.
10. Стандартная информационная модель для подготовки и реализации управленческого решения.
11. Проблема и причины возникновения проблемных ситуаций.
12. Выявление и анализ проблемной ситуации.
13. Основные этапы диагностики проблемы.
14. Целевая ориентация управленческих решений.
15. Методы определения альтернатив, оценки альтернатив, выбора наилучшей альтернативы.
16. Методы прогнозирования.
17. Экспертные методы, их классификация. Классификация критериев оценки. Особенности экспертных методов.
18. Методы экстраполяции.
19. Параметрические методы.
20. Модели разработки и выбора управленческого решения.
21. Цели моделирования и характеристика моделей.
22. Основные подходы к построению моделей в управлении. Построение моделей.
23. Типы моделей. Моделирование управленческих ситуаций.
24. Методы принятия решений.
25. Метод проб и ошибок.
26. Аналитический, статистический и матричный методы, метод математического программирования.
27. Формы подготовки и реализации управленческих решений.
28. Обратная связь и ее необходимость для эффективного выполнения управленческого решения.
29. Влияние элементов внешней среды на выбор и реализацию управленческого решения.
30. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при принятии управленческого решения.

### РЕЙТИНГ-КОНТРОЛЬ № 3

1. Содержание понятий «эффективность», «результативность», «производительность», «эффективность управленческих решений».
2. Классификация эффективности управленческих решений.
3. Оценка эффективности управленческих решений.

4. Экономическая и социальная эффективность.
5. Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений.
6. Методы оценки эффективности управленческих решений.
7. Косвенный метод.
8. Метод оценки по конечным результатам.
9. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности.
10. Методы оценки экономической эффективности.
11. Сущность и процедуры реализации решений.
12. Понятие и этапы организации выполнения решений.
13. Понятие, функции и причины контроля управленческих решений.
14. Основные функции контроля и его классификация.
15. Виды контроля реализации управленческих решений.
16. Процесс контроля и его основные этапы.
17. Сущность ответственности.
18. Соотношение обязанностей и ответственности руководителя.
19. Виды ответственности.
20. Характеристика технологических, гуманитарных видов ответственности.
21. Юридическая, экономическая, нравственная, профессиональная, политическая, партийная, экологическая, моральная, гражданская, дисциплинарная, материальная и административная ответственность.
22. Государственная, коллективная и личная ответственность.
23. Нравственно-психологическая ответственность руководителя.
24. Критерии оценки характера руководства в организации.
25. Варианты взаимодействия руководителя с коллективом и нравственная ответственность.

## 5.2. Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины

### Вопросы к экзамену по дисциплине «Теория и методы принятия управленческих решений»

1. В чем состоит механизм реализации управленческого решения?
2. В чем состоит основная заслуга системного подхода?
3. В чем состоит сущность управленческого решения?
4. Виды эффективности.
5. Влияние ближнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
6. Влияние дальнего окружения внешней среды организации на реализацию управленческих решений.
7. Как осуществляется разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска?
8. Какие трудности возникают при контроле реализации управленческого решения?
9. Какими способами можно устранить неопределенность?
10. Каковы классификационные признаки управленческих решений?
11. Каковы основные виды управленческих решений в сфере материального производства и в социальной сфере?
12. Каковы основные приемы управления риском?
13. Каковы основные этапы системного анализа.
14. Классификация эффективности управленческих решений.
15. Косвенный метод.
16. Кто осуществляет контроль?
17. Метод оценки по конечным результатам.
18. Методы выбора (оценки) альтернатив.
19. Методы оценки эффективности управленческих решений.



20. Методы прогнозирования в разработке управленческого решения и поиске альтернатив.

21. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность и качество принимаемого решения.

22. Назовите типы управленческих решений.

23. Области принятия решений.

24. Определение понятий качество, качество управленческой деятельности, качество управленческого решения.

25. Определение понятия «решение».

26. Определение понятия «управленческое решение».

27. Основные подходы к принятию управленческого решения.

28. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям.

29. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются решения

30. Особенности управленческого решения.

31. Охарактеризуйте классы экстремальных ситуаций в зависимости от степени неопределенности.

32. Охарактеризуйте основные методы процесса разработки управленческих решений.

33. Охарактеризуйте этапы процесса контроля.

34. Оценка качества управленческого решения.

35. Оценка эффективности по непосредственным результатам деятельности

36. Перечислите основные источники неопределенности.

37. Перечислите функции и виды контроля.

38. Сущность многокритериального метода выбора альтернатив.

39. Управленческие решения и функции управления.

40. Условия, обеспечивающие высокое качество и эффективность управленческого решения.

41. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений.

42. Формы принятия управленческого решения

43. Характеристика основных элементов ближнего и дальнего окружения организации.

44. Циклический характер процесса управления и его основные стадии.

45. Что такое эффективность управленческих решений?

46. Этапы развития теории принятия решений.

### 5.3. Самостоятельная работа обучающегося

#### Подготовка докладов по темам:

1. Разработка, принятие и осуществление управленческого решения как одна из важнейших проблем современного менеджмента.

2. Особенности принятия управленческих решений в различных организациях.

3. Значение человеческого фактора в процессе разработки и принятия управленческих решений.

4. Основные факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.

5. Условия и факторы, определяющие качество управленческих решений.

6. Необходимость подкрепления управленческих решений научными и инновационными разработками.

Фонд оценочных материалов (ФОМ) для проведения аттестации уровня сформированности компетенций обучающихся по дисциплине оформляется отдельным документом.

## 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### 6.1. Книгообеспеченность

| Наименование литературы: автор, название, вид издания, издательство   | Год издания | КНИГООБЕСПЕЧЕННОСТЬ   |
|---|-------------|---|
|   |             | Наличие в электронном каталоге ЭБС  |
| Основная литература   |             |   |
| Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2019. — 222 с.   | 2019        | <a href="https://znanium.com/catalog/product/1006742">https://znanium.com/catalog/product/1006742</a> |
| Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений: учеб. пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 384 с.   | 2019        | <a href="https://znanium.com/catalog/product/1012452">https://znanium.com/catalog/product/1012452</a> |
| Хижняк, А. Н. Основы эффективного менеджмента : учеб. пособие / А.Н. Хижняк. — М.: ИНФРА-М, 2018. — 320 с.  | 2018        | <a href="https://znanium.com/catalog/product/966751">https://znanium.com/catalog/product/966751</a>   |
| Дополнительная литература   |             |   |
| Пятецкий, В. Е. Методы принятия оптимальных управленческих решений : моделирование принятия решений : учебное пособие / В. Е. Пятецкий, В. С. Литвяк, И. З. Литвин. - Москва : Изд. Дом МИСиС, 2014. - 133 с. | 2014        | <a href="https://znanium.com/catalog/product/1252745">https://znanium.com/catalog/product/1252745</a> |
| Чуланова, О. Л. Компетентностный подход в управлении персоналом: схемы, таблицы, практика применения : учебное пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 116 с.           | 2020        | <a href="https://znanium.com/catalog/product/1085265">https://znanium.com/catalog/product/1085265</a> |

### 6.2. Периодические издания

1. Российский журнал менеджмента;
2. Вестник СПбГУ. Серия «Менеджмент»;
3. Harvard Business Review – Россия;
4. Вестник McKinsey – Россия;
5. California Management Review;
6. Проблемы теории и практики управления;
7. Менеджмент в России и за рубежом.

### 6.3. Интернет-ресурсы

1. [www.iprbookshop.ru/](http://www.iprbookshop.ru/) (Электронно-библиотечная система IPRbooks – научно-образовательный ресурс для решения задач обучения в России и за рубежом);
2. [www.cfin.ru](http://www.cfin.ru) (Корпоративный менеджмент – Теория и практика финансового анализа, инвестиции, менеджмент, финансы, журналы и книги, бизнес-планы реальных предприятий, программы инвестиционного анализа и управления проектами, маркетинг и реклама)
3. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) (Портал iTeam – технологии корпоративного управления);
4. [www.znanium.com](http://www.znanium.com) (Электронно-библиотечная система (ЭБС));
5. <https://biblio-online.ru/> (Электронная библиотека. Для вузов и сузов);
6. <https://bookonline.ru>. (Система интерактивных учебников «Book On Lime»);
7. [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru) (Справочная правовая система «Консультант Плюс»).

## 7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине институт располагает следующей материально-технической базой, обеспечивающей проведение всех видов дисциплинарной и междисциплинарной подготовки, предусмотренных учебным планом и соответствующих действующим санитарным и противопожарным правилам и нормам:

- лекционные аудитории, оборудованные видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном и имеющие выход в сеть Интернет, ноутбуком;
- помещения для проведения практических занятий, оборудованные учебной мебелью;
- библиотека, имеющая места для студентов, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и сети Интернет;
- компьютерные классы с комплектом лицензионного программного обеспечения Microsoft Office, «КонсультантПлюс».

Рабочую программу составил к.э.н., доц. каф. МНиМР Савельев И.И. \_\_\_\_\_  
(ФИО, должность, подпись)

Рецензент

(представитель работодателя)

ОО „Мастер Прогресс“ ин. дир. А.А. Федосов  
(место работы, должность, ФИО, подпись)

Программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры \_\_\_\_\_

Протокол № 18 от 30.06.2021 года

Заведующий кафедрой МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н. \_\_\_\_\_

(ФИО, подпись)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена

на заседании учебно-методической комиссии направления 38.03.03 «Управление персоналом»

Протокол № 10 от 01.07.2021 года

Председатель комиссии зав. кафедры МНиМР д.э.н. Ползунова Н.Н. \_\_\_\_\_

(ФИО, должность, подпись)

### ЛИСТ ПЕРЕУТВЕРЖДЕНИЯ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ ДИСЦИПЛИНЫ

Рабочая программа одобрена на 20\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на 20\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

Рабочая программа одобрена на 20\_\_\_\_ / 20\_\_\_\_ учебный год

Протокол заседания кафедры № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_ года

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_

### ЛИСТ РЕГИСТРАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ

в рабочую программу дисциплины

«Теория и методы принятия управленческих решений»

образовательной программы направления подготовки 38.03.03 «Управление персоналом»,

направленность: «Управление персоналом организации» - бакалавриат

| Номер изменения | Внесены изменения в части/разделы рабочей программы | Исполнитель ФИО | Основание (номер и дата протокола заседания кафедры) |
|-----------------|---|-----------------|--|
| 1               |   |                 |  |
| 2               |   |                 |  |

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Подпись

ФИО