Министерство просвещения Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Ульяновский государственный педагогический университет
имени И.Н. Ульянова»
(ФГБОУ ВО «УлГПУ им. И.Н. Ульянова»)

Факультет права экономики и управления
Кафедра теоретических основ экономики и правоведения

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН
ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

Сертификат: 0233C9D60038B01A9E48C1A3FBB4A9D9F6
Владелец: Титов Сергей Николаевич
Действителен: с 07.07.2023 до 28.04.2038

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебно-методической
работе С.Н. Титов

МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Программа учебной дисциплины модуля Технологии управления персоналом

основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки
38.03.03 Управление персоналом,

направленность (профиль) образовательной программы
Управление персоналом
(очно-заочная форма обучения)

Составитель: Рябова М.А.,
зав. кафедрой теоретических основ экономики и правоведения, к.э.н., доцент

Рассмотрено и одобрено на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления, протокол от «_30_»_мая___2023__ г. №_9__

Ульяновск, 2023

Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является дисциплиной части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1. Дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования – программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, направленность образовательной подготовки «Управление персоналом», очно-заочная формы обучения.

Дисциплина опирается на результаты обучения, сформированные в рамках изучения дисциплин: «Теория организации», «Основы управления персоналом», «Мотивация и стимулирование труда».

Результаты изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» являются теоретической и методологической основой для прохождения преддипломной практики и государственной итоговой аттестации.

1. Перечень планируемых результатов обучения (образовательных результатов) по дисциплине

Целью дисциплины «Методы принятия управленческих решений» является создание у студентов системы знаний о методах принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.

Задачами изучения курса «Методы принятия управленческих решений» являются:

- овладение знаниями теории принятия управленческих решений: сущности, принципов и методов;
- навыками системного подхода к разработке и реализации управленческого решения, а также к поиску, оценке и выбору альтернатив; методами оценки условий и факторов, оказывающих влияние на принятие «эффективного управленческого решения»;
- знакомство с нормативными документами, регулирующими хозяйственную практику; умениями и навыками оценки внешних и внутренних факторов; делать самостоятельные выводы, готовить предложения, прогнозы и управленческие планы и программы.

В результате освоения программы бакалавриата обучающийся должен овладеть следующими результатами обучения по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»:

Компетенция и индикаторы ее достижения в дисциплине	Образовательные результаты дисциплины (этапы формирования дисциплины)		
	знает	умеет	владеет
ПК-1 Способен осуществлять разработку и реализацию концепции управления персоналом, кадровой политики организации, владеет основами стратегического управления персоналом, основами формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации,	ОР-1 современные методы принятия управленческих решений;	ОР-2 адекватно оценивать концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегического управления персоналом, методы формирования и использования трудового потенциала	ОР-3 навыками оценки последствий от выбора методов принятия управленческих решений;

отдельного работника, а также основами управления интеллектуальной собственностью ПК-1.1. Владеет теоретическими знаниями основ управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического управления персоналом, знает методы использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, управления интеллектуальной собственностью. ПК-1.2. Умеет анализировать различные концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегического управления персоналом, методы использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, управления интеллектуальной собственностью. ПК-1.3. Выбирает оптимальные концепции управления персоналом, кадровой политики организации, стратегии управления персоналом, методы формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, управления интеллектуальной собственностью.		работников, основы управления интеллектуальной собственностью с целью выбора методов принятия управленческих решений;	

ПК-7 Способен использовать знания основ формирования системы мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда), порядка применения дисциплинарных взысканий ПК-7.1 Знать: основы теории мотивации; стимулирование, его роль, виды и методы; лидерство и в системе управления; порядка применения дисциплинарных взысканий; ПК-7.2 Уметь: анализировать мотивационные обобщать результаты использования мотивационных систем; пользоваться инструментарием систем и систем стимулирования; оформлять документы о поощрениях и взысканиях ПК-7.3 Владеть: приемами построения мотивационных систем; методологией и методикой мотивационных систем; навыками предоставления обратной связи по результатам контроля за трудовой и исполнительской дисциплиной	ОР-4 основные понятия и элементы системы мотивации и стимулирования персонала;	ОР-5 ориентироваться в практике применения различных систем мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда);	ОР-6 методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности;
ПК-15 Способен вносить вклад в планирование, создание и реализацию инновационных проектов в области управления персоналом	ОР-7 теоретические и правовые основы инновационного проектирования в сфере управления персоналом;	ОР-8 осуществлять процесс планирования и процесс разработки и внедрения инноваций в	ОР-9 навыками оценки эффективности реализованных инновационных проектов в сфере управления

ПК-15.1 знает сущность, классификацию и функции инноваций в сфере управления персоналом; ПК-15.2 умеет придерживаться заданной последовательности этапов инновационного проектирования в сфере управления персоналом; ПК-15.3 умеет определять эффективность внедрения инноваций в сфере управления персоналом.		области управления персоналом;	персоналом.

2.Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Номер семестра	Учебные занятия						Форма промежуточной аттестации
	Всего		Лекции, час.	Практические занятия, час.	Лабораторные занятия, час.	Самостоят. работа, час.	
	Трудоемкость						
	Зач. ед.	Часы					
9	3	108	12	18	-	51	Экзамен (27)
Итого:	**3**	**108**	**12**	**18**	**-**	**51**	**Экзамен (27)**

3.Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

3.1.Указание тем (разделов) и отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

Наименование раздела и тем	Количество часов по формам организации обучения			
	Лекционные занятия	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятель-ная работа
9 семестр				

Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера	1	1	-	4
Тема 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении	1	1	-	4
Тема 3. Технология разработки управленческих решений	1	1	-	4
Тема 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений	1	1	-	4
Тема 5. Человеческий фактор в РПУР	1	1	-	4
Тема 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив	1	1	-	4
Тема 7. Анализ альтернатив действия	1	2	-	4
Тема 9. Анализ управленческих решений	1	2	-	4
Тема 10. Неопределенность и риск при РПУР	1	2	-	4
Тема 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением		2		4
Тема 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР	1	2		4
Тема 13. Качество управленческих решений	1	2		3
Всего по дисциплине:	**12**	**18**	**-**	**51**

3.2 .Краткое описание содержания тем (разделов) дисциплины

Краткое содержание курса (9 семестр)

Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера

Решение как процесс, акт выбора, результат выбора. Признаки решения. Субъекты и объекты решения. Составляющие профессионального решения. Структура решения. Решения технические, биологические, управленческие.

Тема 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

2.1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.

Понятие УР. УР как процесс и как явление. Сущность УР: экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая. Место УР в управлении.

2.2. Классификация управленческих решений.

Классификация УР по продолжительности действия; по числу альтернатив; по субъекту, принимающему решения; по сфере действия; по степени неопределенности; по степени сложности подготовки УР; по степени уникальности; по подходу к принятию решения; по форме отражения; по типу личности менеджера, принимающего решения; по степени достижения целей классификация УР Р.А. Фатхутдинова.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Тема 3. Технология разработки управленческих решений

3.1. Модели принятия решений.

Понятие модели. Классификация моделей по общему целевому назначению; по степени агрегирования объектов моделирования; по конкретному предназначению; по учету фактора времени; по учету фактора неопределенности; по характеристике математических объектов, включенных в модели; по типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам.
3.2. Этапы процесса разработки управленческих решений: подготовка, принятие, реализация.

Тема 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений
4.1. Значение коммуникаций в РПУР.
Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций. Элементы коммуникаций. Этапы коммуникаций.
4.2. Роль информации в РПУР.
Понятие информации. Классификация информации по объекту; по принадлежности к подсистеме системы менеджмента; по форме передачи; по изменчивости времени; по способу передачи; по назначению; по стадии жизненного цикла товара; по отношению объекта управления к субъекту. Аспекты информации. Требования к качеству информации. Организация массива информации. Организация потоков информации.
4.3. Роль новых информационных технологий в РПУР.
Структура НИТ. Функции НИТ.
4.4. Система «человек-машина».
Понятие СЧМ. Особенности деятельности оператора, определяемые тенденциями развития современного производства.

Тема 5. Человеческий фактор в РПУР
5.1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
Модель принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона. Роли руководителя (менеджера) по принятию решений. Ограничения в работе руководителя.
5.2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
Положительные стороны коллективного принятия решения. Отрицательные моменты коллективного принятия решения. Стратегии выработки группового решения. Ролевое распределение участников группового решения.
5.3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР: глубина, широта, быстрота, гибкость, романтизм, практицизм, оптимизм, пессимизм.
5.4. Авторитет личности при РПУР.
5.5. Влияние темперамента человека на РПУР.
Личности холеристического, сангвинического, флегматического, меланхолического типа темперамента.
5.6. Человеческий фактор в структуре объекта управления.
Мотивация. Делегирование полномочий.

Тема 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив
6.1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
Микро- и макровнешняя среда организации. Свойства внешней среды.
6.2. Выявление управляемых факторов внешней среды.
Классификация факторов хозяйственной деятельности.
6.3. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.
Этапы процесса формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде.

Тема 7. Анализ альтернатив действия
7.1. Цель и альтернативы ее достижения.
Взаимная детерминированность целей и альтернатив. Требования к качеству целей.
цели неограниченные и ограниченные.
7.2. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.

Факторы сопоставимости альтернатив. Правила обеспечения сопоставимости альтернатив. Взаимоисключаемость альтернатив. Полнота совокупности альтернатив.

7.3. Методы многокритериальной оценки альтернатив.

Роли участников многокритериальной оценки альтернатив. Прямые методы. Методы компенсации. Методы порогов несравнимости. Аксиоматические методы. Человеко-машинные методы.

Тема 8. Прогнозирование управленческих решений

8.1. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.

Понятия «прогнозирование», «прогноз». Источники неопределенности при прогнозировании. Задачи прогнозирования. Источники исходной информации при прогнозировании. Методы прогнозирования. Принципы организации работ по прогнозированию.

8.2. Этапы прогнозирования.

Тема 9. Анализ управленческих решений

9.1. Определение программы и содержания анализа.

Содержание анализа УР. Цели анализа УР. Этапы анализа УР.

9.2. Модели и методы подготовки УР.

Модель формирования новых решений. Характеристики факторов разработки альтернатив: результативность, практичность, экономичность. Факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.

9.3. Экономико-математические методы.

9.4. Активизирующие методы.

Психологические: методы конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов, «6-5-3». Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.

9.5. Экспертные методы.

Индивидуальный способ. Групповой способ. Метод Дельфи. Этапы экспертных методов.

9.6. Эвристические методы.

Формально-эвристические методы: эволюционное моделирование, лабиринтные методы, концептуальное моделирование. Неформально-эвристические методы: психоинтеллектуальная генерация идей, метод номинальной групповой техники, методика атаки разносом, синектические методы, морфологические методы.

9.7. Метод сценариев.

Понятия «сценарий», «метод сценариев». Структура сценария. Процесс разработки сценария.

9.8. Метод «дерево решений».

Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерево решений».

Тема 10. Неопределенность и риск при РПУР

10.1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР.

Понятия «неопределенность», «неопределенный», «риск». Неопределенность и риск в системе процедур УР. Трансформация рисков в неопределенности. Неопределенность как явление и как процесс. Объективные и субъективные неопределенности. Уровни неопределенности. Основные характеристики риска. Факторы риска. Классификация рисков: по источникам возникновения; по возникновению; по уровню принятия решений; по продолжительности во времени; по возможности страхования; по степени правомерности; по причине потерь. Виды рисков: политический; технический; производственный; коммерческий; финансовый; валютный; кредитный; инвестиционный; отраслевой; инновационный.

10.2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР.

Ошибки в составляющих управленческой деятельности: организационной; экономической; технологической; социальной; правовой.

10.3. Уменьшение отрицательных последствий риска.

Организация процесса управления риском.

10.4. Страхование управленческих рисков.

Подходы к страхованию УР. Расчет стоимости конкретной формы УР. Страхование профессионализма персонала. Страхование организационных рисков. Страхование профессиональной ответственности.

Тема 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением

11.1. Основные формы подготовки управленческих решений: акт, акцепт, бюллетень, декларация, договор, закон, заявление, изменение, инструкция, кодекс, контракт, концепция, модель, норма, норматив, обзор, оферта, перечень, план, положение, порядок (распорядок), постановление, правила, прейскурант, пресс-релиз, приказ, протокол, распоряжение, соглашение, указ, указание, устав.

11.2. Основные формы реализация управленческих решений: выписка, деловая беседа, деловое слово, деловая игра (тренинг), заседание, информационное письмо, рекомендательное письмо, личный пример, методика, наставление, обучение, отчет, письмо, предписание, принуждение, разъяснение, совет, совещание, сообщение, убеждение, условие.

11.3. Требования к оформлению управленческих решений.

Способы оформления УР. Понятия «документ». Классификация документов. Реквизиты документа. Атрибуты документа. Содержание «Основных положений» документа. Содержание «Информационного обеспечения» документа. Критерии качества документа.

11.4. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.

Учет реализации УР. Требования к учету. Контроль УР. Контроль по результатам. Контроль по упреждению. Контроллинг. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Тема 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР

12.1. Сущность и виды ответственности руководителя.

Понятия «обязанность», «ответственность». Технологические виды ответственности: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая, материальная. Гуманитарные виды ответственности: социальная, партийная, этическая, экологическая, политическая. Классификация видов ответственности: по уровню ответственности; по времени ответственности; по ущербу, вызванному ошибочными действиями.

12.2. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

Понятие социальной ответственности. Этапы развития ответственности личности. Характерные черты характера, придающие личности ответственность. Объекты социальной ответственности. Виды социальной ответственности. Социальные цели компании. Динамика развития социальной ответственности. Параметры социальной ответственности: широта, временной интервал, придаваемое значение, вовлеченность персонала. Мотивы, активизирующие социальную активность компании. Понятия «экологическая ответственность», «экологический кризис». Международные обязательства РФ об охране дикой природы. Основа экологических альтернатив – «Стратегия устойчивого развития» (СУР). Задачи реализации СУР в РФ. Принципы СУР. Эффективность СУР.

Тема 13. Качество управленческих решений

13.1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческих решений».

Понятие «качество УР». Стратегии управления качеством продукции: системный подход; комплексный подход; локальный подход. Понятия «качество», «качество управленческой деятельности». Качество основной группы управленческой деятельности: технологическая, организационная, экономическая, социальная, правовая, экологическая деятельность. Качество фоновой группы управленческой деятельности: этическая, психологическая,

политическая, партийная деятельность. Стимулирующие условий эффективной работы коллектива.

13.2. Стандартизация процессов управления качеством УР.

Система ISO 900X. Этапы управления качеством.

13.3. Оценка качества управленческих решений.

Измерение качества УР. Основные элементы, влияющие на качество УР.

4. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Общий объем самостоятельной работы студентов по дисциплине включает аудиторную и внеаудиторную самостоятельную работу студентов в течение семестра.

Аудиторная самостоятельная работа осуществляется в форме выполнения тестовых заданий и практических по дисциплине.

Внеаудиторная самостоятельная работа осуществляется в формах:

- подготовка к практическим занятиям;
- подготовка к мини-выступлению.

Примерные тестовые задания

1. Какая трактовка не относится к понятию «решение»?

а) Как процесс
б) Как реализация
в) Как акт выбора
г) Как результат выбора

2. По степени достижения цели управленческие решения классифицируются на:

а) Удовлетворительные; Неэффективные;
б) Допустимые решения; Оптимальные решения; Эффективные решения.

3. К какому виду классификации относятся стандартные решения:

а) По степени сложности;
б) По типу личности;
в) По степени достижения цели;
г) По степени неопределенности;
д) По числу альтернатив.

4. По субъекту, принимающему решения делятся на:

а) Авторитарные и демократические б) Плановые и внеплановые в) Коллективные и индивидуальные г) Комплексные и частные
д) Интуитивные и рациональные

5. Управленческие решения, основанные на рациональности применяются в основном:

а)при оперативном управлении б) при тактическом управлении в) при дефиците времени г) при стратегическом управлении
д) при дефиците материальных ресурсов

6. Предварительный перечень возможных альтернатив действия должен быть:

а) максимально выполнимым б) максимально полным в) минимально рискованным
г) максимально учитывающим все последствия, к которым могут привести данные альтернативы действия

7. В какой роли руководителю нередко приходится принимать решения, связанные с началом новых проектов или использованием новых возможностей?

а) устраняющий помехи
б) распределитель ресурсов в) предприниматель г) ведущий переговоры
д) носитель информации

8. При коллективном принятии решения ответственность:

а) полностью возлагается на плечи руководителя предприятия
б) возлагается на ЛПР
в) возлагается на руководителя группы по принятию решения
г) делится поровну между всеми участниками группы

9. ЛПР при подготовке управленческого решения должен прорабатывать не менее а) 3-х альтернатив б) 5-и альтернатив в) 2-х альтернатив г) 1-ой альтернативы

10. В деле принятия и реализации управленческих решений все документы делятся на:
а) финансовые, нормативные, статистические
б) технические, экономические, организационные в) управленческие, бухгалтерские, информативные

11. Сколько основных этапов содержит в себе решение как процесс:
а) 3 этапа;
б) 4 этапа;
в) 5 этапов;
г) 15 этапов;

12. К какому виду классификации относятся эффективные решения:
а) По степени уникальности; б) По типу личности; в) По степени достижения цели;
г) По степени неопределенности; д) По числу альтернатив.

13. К какому виду классификации относятся бинарные решения:
а) По степени сложности;
б) По сфере действия;
в) По степени достижения цели;
г) По степени неопределенности;
д) По числу альтернатив.

14. По форме отражения управленческие решения подразделяются на:
а) Приказ, указание, распоряжение
б) Текстовые, графические, математические в) Вербальные, письменные, электронные г) Плановые и внеплановые

15. По учету фактора времени выделяют 2 основные модели
а) Финансовая и экономическая
б) Человеческая и машинная
в) Нормативная и дескриптивная
г) детерминированная и стохастическая
д) статическая и динамическая

16. С чего начинается реализация принятого управленческого решения?
а) С установления количественных характеристик, которые должны быть достигнуты после реализации данного управленческого решения
б) С определения сроков, этапов и исполнителей данного решения
в) С установления санкций за несвоевременное выполнение решения г) С определения вероятности возможных потерь или прибыли

17. В какой роли руководителю нередко приходится вносить коррективы?
а) устраняющий помехи
б) распределитель ресурсов в) предприниматель
г) ведущий переговоры
д) носитель информации

18. Неуправляемые факторы всегда находятся:
а) только во внешней среде
б) и во внешней среде и внутри фирмы
г) в любом месте, т. к. все зависит от конкретной ситуации

19. Основная причина нарушения требования к полноте совокупности альтернатив:
а) нехватка информации у ЛПР

б) недостоверная информация ЛПР
в) ограниченные возможности сбора и обработки информации со стороны ЛПР

20. В разделе «Информационное обеспечение» содержится:

а) классификация информации, требования и источники ее получения б) органы, контролирующие применение документы

21 .Каковы составляющие системы контроля:

3. Принятие необходимых корректирующих решений.
б) Выявление отклонений от поставленных организацией целей.
в) Выявление качественных показателей.
г) Правильного ответа нет.

22. Какие действия выполняются на этапе экспертной оценки основных вариантов управляющих воздействий:

а) Формирование оценочной системы.
б) Глубокий анализ ранее отобранных альтернативных вариантов управляющих воздействий.
в) Определение факторов, характеризующих ситуацию и тенденцию ее развития. г) Формирование критериев оценки.

23. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:

а) Математический метод. б) Графический метод.
в) Иллюстративный метод. г) Экономический метод.

24. Методы разработки управленческого решения делят на:

а) Экономико-математические. б) Эвристические.
в) Психологические. г) Коллективные.

25. Основные показатели управленческой деятельности при производстве (подготовке и реализации) управленческих решений:

а) Результативность
б) Производительность
в) Эффективность
г) Профессионализм

26 Основа формально-эвристических методов –

а) управление интеллектуальной деятельностью человека. б) обработка результатов опроса.
в) формализация приемов решения сложных задач человеком путем моделирования его мыслительных процессов.
г) сбор исходной информации при анализе ситуации и построении структурной модели, позволяющей вычленять наиболее важные элементы отношений.

Примерная тематика мини-выступлений

1. Понятие и определение управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений. Примеры управленческих решений.
2. Понятие и определение управленческое проблемы. Причины появления управленческих проблем. Деятельность предприятия как проблемная область.
3. Неопределенность управленческих проблем.
4. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение.
5. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы.
6. Управленческая проблема с ситуационной и процессной точек зрения.
7. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Простые и сложные проблемы.
8. Ключевые категории управленческих проблем.
9. Парадигмы решения управленческих проблем.

10. Процесс принятия решений. Стороны процесса принятия управленческого решения. Управленческое решение с точки бенефициаров.
11. Важнейшие аспекты управленческих решений.
12. Понятие эффективного решения. Критерии качества управленческих решений.
13. Рациональные и успешные управленческие решения.

Перечень практических заданий

Тема 1. Решение и его роль в деятельности менеджера

Фрагмент постановления:

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

Премьер Правительства Москвы,
Глава администрации Московской области»

Вопросы: Является ли представленный фрагмент постановления решением? Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить? К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

Тема 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

Вы главный менеджер на крупной фирме по производству всемирно известных сигарет. У фирмы имеются многочисленные фабрики по всему миру. Она достигла большого объема продаж. Появилась возможность открыть еще фабрику в одной из стран СНГ, и от вас зависит решение – подписать новый контракт или нет. С одной стороны, строительство данной фабрики обеспечит новыми рабочими местами этот регион, тем самым решится актуальная для этого региона проблема безработицы; с другой – это принесет большой доход вашей фирме. Однако вы, занимаясь производством и продажей крупных партий сигарет, до сих пор не были убеждены в том, что курение вызывает рак. Недавно вам в руки попал отчет об исследовании, в котором была установлена прямая связь между курением и онкологическими заболеваниями.

Вопросы: Какое решение вы примете? Подпишите ли вы контракт или нет? Почему?

Тема 3. Технология разработки управленческих решений

Российская торговая компания ОАО «Нефтехим» с 2005 г. занимается реализацией на внутреннем рынке минеральных удобрений и продуктов нефтехимии. В компании работают 986 человек. У поставщиков этой продукции появилась возможность увеличить производство удобрений на 60 %. Они попросили компанию ОАО «Нефтехим» соответственно увеличить реализацию этого товара. Руководство компании было заинтересовано таким предложением и создало группу для его детальной проработки.

Группа специалистов проведа маркетинговые исследования и определила наиболее выгодные для продвижения продукции регионы. Ими являются Курская и Воронежская области, Краснодарский и Ставропольский края. Руководство ОАО «Нефтехим» запланировало создать сеть филиалов в данных регионах по продвижению удобрений. Данное УР было одобрено советом директоров и через некоторое время реализовано. Через год работы финансовые показатели компании ухудшились из-за убытков большинства филиалов. Основная причина этих убытков заключалась в плохой информированности филиалов о времени и наименовании поступающих в их адрес удобрений. В результате ожиданий акционеров относительно увеличения прибыли компании не увенчались успехом.

Вопросы: Какой порядок подготовки УР (этапы) был реализован в компании ОАО «Нефтехим»? Какие рекомендации можно дать компании для подготовки эффективного УР?

Тема 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

Губернатор Московской области»

Вопросы: Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

Тема 5. Человеческий фактор в РПУР

Проранжируйте следующие качества руководителя, необходимые для принятия управленческого решения, и прокомментируйте свой выбор:

- умение выделить суть основных взаимосвязей проблемы;
- смелость отклонить стандартные методы решения проблемы и искать новые, оригинальные;
- видеть дальше непосредственно данного;
- предложить новый вариант реорганизации элементов для иного функционирования;
- переключить действие объекта для нового его употребления;
- предвидеть несколько различных вариантов и выбрать наиболее эффективные;
- иметь чутье к наличию проблемы там, где кажется, что все уже решено;
- предвидеть последствия.

Тема 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив

Рекламное агентство ЗАО «Каро-РА» было создано в 1998 г. и занимается продвижением на рынок рекламно-сувенирной продукции из текстиля, стиля, керамики, драгоценных камней с нанесением фирменной символики клиента. Штат компании включает директора, трех менеджеров по продажам, менеджера по производству, главного бухгалтера, секретаря и курьера – итого 8 человек. Компания имеет один магазин для розничной и оптовой продажи, а также отправляет продукцию в другие магазины. Все годы вплоть до начала второго квартала 2000 г. компания получала хорошую прибыль. Однако в начале апреля 2000 г. заказы на стекло и керамику – основной источник доходов – стали катастрофически уменьшаться. Директор уволил менеджера по продажам этой продукции и переложил работу по продвижению стекла и керамики на двух других менеджеров. Однако положение не улучшилось. Увольнение работника и отвлечение оставшихся менеджеров от их основной работы внесли нервозность и добавили новые убытки по продажам указанной продукции. Экстренная рекламная кампания с раздачей бесплатных образцов не принесла компании успеха. Финансовое положение компании существенно ухудшилось.

Вопросы: Какие элементы ближнего и дальнего окружения внешней среды учитывались в компании? Что необходимо сделать для повышения эффективность принятого УР? Как бы вы поступили в данной ситуации?

Тема 7. Анализ альтернатив действия

Компания «Мануфактура» собирается производить новый продукт, для этого нужно будет построить завод. После рассмотрения нескольких вариантов остановились на трех.

А. Построить завод стоимостью 60000000 руб. При этом варианте возможны: большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. При этом, если спрос будет большим, то ожидается годовой доход в размере 25000000 руб. в течение следующих пяти лет; если спрос будет низкий, то ежегодные убытки из-за больших капиталовложений составят 5000000 руб.

Б. Построить маленький завод стоимостью 35000000 руб. Здесь также возможны большой спрос с вероятностью 0,7 и низкий спрос с вероятностью 0,3. В случае большого спроса ежегодный доход в течение пяти лет составит 1500000 руб., при низком – 250000 руб.

В. Завод сразу не строить, а отложить решение этого вопроса на один год, для сбора дополнительной информации, которая может быть позитивной или негативной соответственно с вероятностями 0,8 и 0,2. Через год, если информация окажется позитивной, можно строить или большой, или маленький завод по приведенным ранее ценам.

Если информация будет негативной, завод строить не надо. Вне зависимости от типа завода вероятности большого и низкого спроса меняются на 0,9 и 0,1 соответственно, если будет получена позитивная информация. Доходы на последующие четыре года остаются такими же, какими они были в вариантах А и Б.

Вопросы:

1. Какова наиболее эффективная последовательность действий руководства компании «Мануфактура»?
2. Каковы могут быть еще решения, охватывающие все возможные варианты, открывающиеся перед компанией?
3. Каково ваше решение?

Тема 8. Прогнозирование управленческих решений

Известно, что на рынке компьютеров ежемесячно может быть реализовано до 5 тыс. ед. этой техники. Действующие на рынке фирмы реализуют только 4 тыс. ед. с

предполагаемым увеличением объема продаж до 4,2 тыс. ед. в месяц. Прибыль от продажи каждого компьютера составляет 100 у.е.

Ваша фирма производит видеомагнитофон в количестве 300 ед. По данным маркетинговых исследований, можно увеличить их выпуск до 400 ед. Прибыль от продажи одного видеомагнитофона составляет 200 у.е.

Вы находитесь перед выбором более выгодного решения: перепрофилировать производство на выпуск компьютеров (это мероприятие обойдется в 30000 у.е.) или расширить выпуск магнитофонов (затраты в размере 20000 у.е.).

Ваша задача состоит в следующем:

– определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения;

– определить весь перечень возможных альтернатив решения;

– выбрать единственное решение.

Тема 9. Анализ управленческих решений

В результате усиления позиций конкурентов у вашей фирмы возникли сложности со сбытом компьютеров.

Имеются следующие варианты решения задачи:

– снизить производство компьютеров с 5000 до 4000 ед. в месяц. При этом ваши потери составят 50000 у.е.;

– усовершенствовать модели производимых компьютеров. В этом случае потери дохода составят 20000 у.е. (от модернизации) и 30000 у.е. (от внесения изменений в технологию);

– усилить рекламную кампанию. В этом случае затраты на единицу продукции возрастут на 8 у.е.

Ваша задача состоит в следующем:

– определить факторы, которые вы будете учитывать при принятии решения; выбрать единственное решение.

Тема 10. Неопределенность и риск при РПУР

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью – в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

– результаты маркетингового анализа о возможном спросе;

– предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;

– возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;

– возможные форс-мажорные ситуации;

– сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

Вопросы: В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте план действий по корректировке принятого УР. Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

Тема 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением

Фрагмент Закона Московской области «О внесении изменения в Положение «О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области»:

«Внести изменение в Положение «О порядке подготовки, принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области», изложив второе предложение п.

1. в следующей редакции:

«Решение о назначении референдума (схода граждан) принимается в том случае, если за него проголосовало на менее 2/3 от числа депутатов, установленного для органа местного самоуправлении, или если инициаторы заручились поддержкой менее 5 процентов от числа граждан, обладающих избирательным правом в соответствующей территориальной общности.

Глава администрации Московской области А.С. Тяжлов 13 февраля 1995 года № 4/95-ОЗ

Принят решением Московской областной Думы от 1 февраля 1995 года № 7/41.
Дата принятия 13.02.95. Номер 7/41 4/95-ОЗ.

Вступает в силу в соответствии со ст. 20 Закона Московской области от 20.11.96 № 52-96-ОЗ.

Регистрационный номер присвоен решением Московской областной Думы от 22.01.97 № 7/117».

Вопросы: Какие реквизиты документа имеются в данном постановлении фрагменте закона, а какие – отсутствуют? Все ли правила составления документа соблюдены?

Тема 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР

2. «Галина» является крупнейшей компанией по оптовой торговле косметикой и парфюмерией. Успешно работая с 1994 г., компания имеет постоянных партнеров по поставке и реализации продукции. Компания работает на условиях «безналичная оплата после получения продукции». Тем не менее коммерческие риски всегда сопровождают деятельность компаний.

11 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 140 с поставщиком – фирмой «Августин» на получение парфюмерии 18 мая 2000 г. на сумму 100 тыс.руб. с оплатой не позднее 30 мая 2000 г.

14 мая 2000 г. компания «Галина» заключила договор № 144 с покупателем – фирмой «Кроха» на отгрузку этой парфюмерии 20 мая 2000 г. на сумму 130 тыс.руб. с оплатой не позднее 27 мая 2000 г.

В назначенные сроки компания «Галина» получила парфюмерию и отправила ее фирме «Кроха». Фирма «Кроха» после получения товара оплатила счет в своем банке «Экстра-банк». Однако банк задержал перевод денег на две недели и они прошли 10 июня 2000 г. Свободных денежных средств на расчетном счете у компании «Галина» не было. За каждый день просрочки, согласно договору, компания «Галина» должна платить 3 % фирме «Августин».

Вопросы: К каким видам ответственности относится ненадлежащее исполнение банком своих обязанностей? Какие формы ответственности могут быть применены к банку со стороны компании «Галина»?

Тема 13. Качество управленческих решений

ЗАО «Хеопс» является туристической компанией с численностью персонала 17 человек. Компания организована в 1993 г. и специализируется на морских и речных круизах,

5. также осваивает организацию отдыха на морских побережьях Египта, Турции, Испании и Хорватии. Компания имеет связи более чем с 30 зарубежными компаниями по всему миру. Клиенты компании были довольны обслуживанием и отдыхом, о чем свидетельствуют

многочисленные записи в книге предложений, т.е. качество услуг было на хорошем уровне. Общая структура компании представлена на рис. 1.

Рис. 1. Структура компании

Конкуренция компаний в данном направлении достаточно жесткая. Для обеспечения конкурентного преимущества руководству ЗАО «Хеопс» приходится уменьшать накладные расходы и снижать себестоимость туров. Генеральный директор с согласия специалистов компании реализовал УР, по которому основной центр работы переместился в производственный отдел. Работники вспомогательного отдела часть рабочего времени стали выполнять функции производственного отдела, в том числе оформление путевок, виз и др. За счет такого перемещения удалось обслужить большее количество клиентов, и прибыль компании стала увеличиваться.

Однако через полгода количество клиентов стало постепенно уменьшаться. Хотя жалоб не было, но характер обслуживания уже перестал в полной мере удовлетворять клиентов. Прибыль компании пошла вниз. Руководство компании было в недоумении от результата УР.

Вопросы: Качество каких процедур РПУР можно оценить в данной ситуации? Как можно оценить общее качество УР? Какой уровень управления качеством услуг использовался руководством компании? Какие рекомендации можно предложить компании ЗАО «Хеопс» по управлению качеством туристических услуг?

Перечень учебно-методических изданий кафедры по вопросам организации самостоятельной работы обучающихся

1. Суркова, Мария Аркадьевна. Методы принятия управленческих решений [Текст] : учебно-методические рекомендации / ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова". - Ульяновск : ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И. Н. Ульянова", 2017. - 22 с. - Список лит.: с. 22. - 1.00.
URL: http://els.ulspu.ru/?song_lyric=%d0%bc%d0%b5%d1%82%d0%be%d0%b4%d1%8b-%d0%bf%d1%80%d0%b8%d0%bd%d1%8f%d1%82%d0%b8%d1%8f-%d1%83%d0%bf%d1%80%d0%b0%d0%b2%d0%bb%d0%b5%d0%bd%d1%87%d0%b5%d1%81%d0%ba%d0%b8%d1%85-%d1%80%d0%b5%d1%88%d0%b5-2

5. Примерные оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Организация и проведение аттестации студента

ФГОС ВО в соответствии с принципами Болонского процесса ориентированы преимущественно не на сообщение обучающемуся комплекса теоретических знаний, но на выработку у бакалавра компетенций – динамического набора знаний, умений, навыков и личностных качеств, которые позволят выпускнику стать конкурентоспособным на рынке труда и успешно профессионально реализовываться.

В процессе оценки бакалавров необходимо используются как традиционные, так и инновационные типы, виды и формы контроля. При этом постепенно традиционные средства совершенствуются в русле компетентностного подхода, а инновационные средства адаптированы для повсеместного применения в российской вузовской практике.

Цель проведения аттестации – проверка освоения образовательной программы дисциплины-практикума через сформированность образовательных результатов.

Промежуточная аттестация осуществляется в конце семестра и завершает изучение дисциплины; помогает оценить крупные совокупности знаний и умений, формирование определенных компетенций.

Оценочными средствами текущего оценивания являются: доклад, тесты по теоретическим вопросам дисциплины, защита практических работ и т.п. Контроль усвоения материала ведется регулярно в течение всего семестра на практических (семинарских, лабораторных) занятиях.

№ п/п	**СРЕДСТВА ОЦЕНИВАНИЯ,** используемые для текущего оценивания показателя формирования компетенции	Образовательные результаты дисциплины
1	**Оценочные средства для текущей аттестации** ОС-1 Тестовые задания ОС-2 Мини-выступление ОС-3 Практические задания	ОР-1 современные методы принятия управленческих решений; ОР-2 адекватно оценивать концепции управления персоналом, кадровой политики, стратегического управления персоналом, методы формирования и использования трудового потенциала работников, основы управления интеллектуальной собственностью с целью выбора методов принятия управленческих решений; ОР-3 навыками оценки последствий от выбора методов принятия управленческих решений; ОР-4 основные понятия и элементы системы мотивации и стимулирования персонала; ОР-5 ориентироваться в практике применения различных систем мотивации и стимулирования персонала (в том числе оплаты труда); ОР-6 методами мотивации и стимулирования трудовой деятельности; ОР-7 теоретические и правовые основы инновационного проектирования в сфере управления персоналом; ОР-8 осуществлять процесс
2	**Оценочные средства для промежуточной аттестации** **зачет (экзамен)** ОС-4 Экзамен в форме устного собеседования по вопросам	

		планирования и процесс разработки и внедрения инноваций в области управления персоналом; ОР-9 навыками оценки эффективности реализованных инновационных проектов в сфере управления персоналом.

Описание оценочных средств и необходимого оборудования (демонстрационного материала), а так же процедуры и критерии оценивания индикаторов достижения компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения образовательной программы представлены в Фонде оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине «Методы принятия управленческих решений».

Материалы, используемые для текущего контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Материалы для организации текущей аттестации представлены в п.5 программы.

Материалы, используемые для промежуточного контроля успеваемости обучающихся по дисциплине

Экзамен в форме устного собеседования по вопросам
Перечень примерных вопросов к экзамену
9 семестр

1. Решение и его роль в деятельности менеджера.
2. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Модели принятия решений.
6. Этапы процесса разработки управленческих решений.
7. Значение коммуникаций в РПУР.
8. Роль информации в РПУР.
9. Роль НИТ в РПУР.
10. Система «человек – машина».
11. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.
12. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
13. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР.
14. Авторитет личности при РПУР.
15. Влияние темперамента человека на РПУР.
16. Человеческий фактор в РПУР.
17. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.
18. Выявление управляемых факторов внешней среды.
19. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.
20. Цель и альтернативы ее достижения.
21. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
22. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
23. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.

24. Этапы прогнозирования.
25. Определение программы и содержания анализа.
26. Модели и методы подготовки УР.
27. Экономико-математические методы.
28. Активизирующие методы.
29. Экспертные методы.
30. Эвристические методы.
31. Метод сценариев.
32. Метод «дерево решений».
33. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР.
34. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР.
35. Уменьшение отрицательных последствий рисков.
36. Страхование управленческих рисков.
37. Основные формы подготовки управленческих решений.
38. Основные формы реализации управленческих решений.
39. Требования к оформлению управленческих решений.
40. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.
41. Сущность и виды ответственности руководителя.
42. Социальная и экологическая ответственность руководителя.
43. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения».
44. Стандартизация процессов управления качеством УР.
45. Оценка качества управленческих решений.
46. Сущность понятий «эффективность» и «эффективность управленческих решений».
47. Составляющие эффективности управленческих решений.
48. Оценка экономической эффективности управленческих решений.

Критерии оценивания знаний обучающихся по дисциплины

Формирование балльно-рейтинговой оценки работы обучающихся

		Посещение лекций	Посещение практических занятий	Работа на практических занятиях	Экзамен
9 семестр	Разбалловка по видам работ	8x1=8 баллов	12 x 1=12 баллов	216 баллов	64 балла
	Суммарный макс. балл	8 баллов max	20 балла max	236 баллов max	300 баллов max

Критерии оценивания работы обучающегося по итогам 8 семестра

Оценка	**Баллы (3 ЗЕ)**
«отлично»	271-300
«хорошо»	211-270
«удовлетворительно»	151-210
«неудовлетворительно»	150 и менее

6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Успешное изучение курса требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с основной и дополнительной литературой.

Запись **лекции** – одна из форм активной самостоятельной работы обучающихся, требующая навыков и умения кратко, схематично, последовательно и логично фиксировать основные положения, выводы, обобщения, формулировки. В конце лекции преподаватель оставляет время (5 минут) для того, чтобы обучающиеся имели возможность задать уточняющие вопросы по изучаемому материалу. Из-за недостаточного количества аудиторных часов некоторые темы не удается осветить в полном объеме, поэтому преподаватель, по своему усмотрению, некоторые вопросы выносит на самостоятельную работу студентов, рекомендуя ту или иную литературу. Кроме этого, для лучшего освоения материала и систематизации знаний по дисциплине, необходимо постоянно разбирать материалы лекций по конспектам и учебным пособиям. В случае необходимости обращаться к преподавателю за консультацией.

Подготовка к практическим занятиям.

При подготовке к практическим занятиям студент должен изучить теоретический материал по теме занятия (использовать конспект лекций, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, при необходимости дополнить конспект, делая в нем соответствующие записи из литературных источников). В случае затруднений, возникающих при освоении теоретического материала, студенту следует обращаться за консультацией к преподавателю. Идя на консультацию, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

В начале практического занятия преподаватель знакомит студентов с темой, оглашает план проведения занятия, выдает задания. В течение отведенного времени на выполнение работы студент может обратиться к преподавателю за консультацией или разъяснениями. В конце занятия проводится прием выполненных заданий, собеседование со студентом.

Результаты выполнения практических зданий оцениваются в баллах, в соответствии с балльно-рейтинговой системой университета.

Планы практических занятий (8 семестр)

Практическое занятие по теме 1. Решение и его роль в деятельности менеджера

Решение как процесс, акт выбора, результат выбора. Признаки решения. Субъекты и объекты решения. Составляющие профессионального решения. Структура решения. Решения технические, биологические, управленческие.

Практическое занятие по теме 2. Управленческие решения: понятие, роль и место в управлении

2.1. Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении.

Понятие УР. УР как процесс и как явление. Сущность УР: экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая. Место УР в управлении.

2.2. Классификация управленческих решений.

Классификация УР по продолжительности действия; по числу альтернатив; по субъекту, принимающему решения; по сфере действия; по степени неопределенности; по степени сложности подготовки УР; по степени уникальности; по подходу к принятию решения; по форме отражения; по типу личности менеджера, принимающего решения; по степени достижения целей классификация УР Р.А. Фатхутдинова.

Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

Практическое занятие по теме 3. Технология разработки управленческих решений

3.1. Модели принятия решений.

Понятие модели. Классификация моделей по общему целевому назначению; по степени агрегирования объектов моделирования; по конкретному предназначению; по учету фактора времени; по учету фактора неопределенности; по характеристике математических объектов, включенных в модели; по типу подхода к изучаемым социально-экономическим системам.

3.2. Этапы процесса разработки управленческих решений: подготовка, принятие, реализация.

Практическое занятие по теме 4. Информационное обеспечение принятия управленческих решений

4.1. Значение коммуникаций в РПУР.

Понятие коммуникаций. Виды коммуникаций. Элементы коммуникаций. Этапы коммуникаций.

4.2. Роль информации в РПУР.

Понятие информации. Классификация информации по объекту; по принадлежности к подсистеме системы менеджмента; по форме передачи; по изменчивости времени; по способу передачи; по назначению; по стадии жизненного цикла товара; по отношению объекта управления к субъекту. Аспекты информации. Требования к качеству информации. Организация массива информации. Организация потоков информации.

4.3. Роль новых информационных технологий в РПУР.

Структура НИТ. Функции НИТ.

4.4. Система «человек-машина».

Понятие СЧМ. Особенности деятельности оператора, определяемые тенденциями развития современного производства.

Практическое занятие по теме 5. Человеческий фактор в РПУР

5.1. Руководитель в управлении: возможности и ограничения.

Модель принятия решений В. Врума и Ф. Йеттона. Роли руководителя (менеджера) по принятию решений. Ограничения в работе руководителя.

5.2. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.

Положительные стороны коллективного принятия решения. Отрицательные моменты коллективного принятия решения. Стратегии выработки группового решения. Ролевое распределение участников группового решения.

5.3. Состав основных личностных характеристик, влияющих на РПУР: глубина, широта, быстрота, гибкость, романтизм, практицизм, оптимизм, пессимизм.

5.4. Авторитет личности при РПУР.

5.5. Влияние темперамента человека на РПУР.

Личности холеристического, сангвинического, флегматического, меланхолического типа темперамента.

5.6. Человеческий фактор в структуре объекта управления.

Мотивация. Делегирование полномочий.

Практическое занятие по теме 6. Внешняя среда и ее влияние на реализацию альтернатив

6.1. Влияние внешней среды на реализацию альтернатив.

Микро- и макровнешняя среда организации. Свойства внешней среды.

6.2. Выявление управляемых факторов внешней среды.

Классификация факторов хозяйственной деятельности.

6.3. Проблемы формирования внешней среды и адаптации к ней субъекта хозяйствования.

Этапы процесса формирования и адаптации субъекта хозяйствования к внешней среде.

Практическое занятие по теме 7. Анализ альтернатив действия
7.1. Цель и альтернативы ее достижения.
Взаимная детерминированность целей и альтернатив. Требования к качеству целей. цели неограниченные и ограниченные.
7.2. Сопоставимость, взаимоисключаемость и полнота альтернатив.
Факторы сопоставимости альтернатив. Правила обеспечения сопоставимости альтернатив. Взаимоисключаемость альтернатив. Полнота совокупности альтернатив.
7.3. Методы многокритериальной оценки альтернатив.
Роли участников многокритериальной оценки альтернатив. Прямые методы. Методы компенсации. Методы порогов несравнимости. Аксиоматические методы. Человеко-машинные методы.

Практическое занятие по теме 8. Прогнозирование управленческих решений
8.1. Теоретические основы прогнозирования управленческих решений.
Понятия «прогнозирование», «прогноз». Источники неопределенности при прогнозировании. Задачи прогнозирования. Источники исходной информации при прогнозировании. Методы прогнозирования. Принципы организации работ по прогнозированию.
8.2. Этапы прогнозирования.

Практическое занятие по теме 9. Анализ управленческих решений
9.1. Определение программы и содержания анализа.
Содержание анализа УР. Цели анализа УР. Этапы анализа УР.
9.2. Модели и методы подготовки УР.
Модель формирования новых решений. Характеристики факторов разработки альтернатив: результативность, практичность, экономичность. Факторы, влияющие на выбор метода разработки альтернатив.
9.3. Экономико-математические методы.
9.4. Активизирующие методы.
Психологические: методы конференции идей, мозговой атаки, вопросов и ответов, «6-5-3». Методы подключения новых интеллектуальных источников: теоретико-игровой, метод наставничества, работа с консультантами.
9.5. Экспертные методы.
Индивидуальный способ. Групповой способ. Метод Дельфи. Этапы экспертных методов.
9.6. Эвристические методы.
Формально-эвристические методы: эволюционное моделирование, лабиринтные методы, концептуальное моделирование. Неформально-эвристические методы: психоинтеллектуальная генерация идей, метод номинальной групповой техники, методика атаки разносом, синектические методы, морфологические методы.
9.7. Метод сценариев.
Понятия «сценарий», «метод сценариев». Структура сценария. Процесс разработки сценария.
9.8. Метод «дерево решений».
Основные этапы разработки или выбора УР по методу «дерево решений».

Практическое занятие по теме 10. Неопределенность и риск при РПУР
10.1. Содержание понятий «неопределенность» и «риск» при РПУР.
Понятия «неопределенность», «неопределенный», «риск». Неопределенность и риск в системе процедур УР. Трансформация рисков в неопределенности. Неопределенность как явление и как процесс. Объективные и субъективные неопределенности. Уровни неопределенности. Основные характеристики риска. Факторы риска. Классификация рисков: по источникам возникновения; по возникновению; по уровню принятия решений;

по продолжительности во времени; по возможности страхования; по степени правомерности; по причине потерь. Виды рисков: политический; технический; производственный; коммерческий; финансовый; валютный; кредитный; инвестиционный; отраслевой; инновационный.

10.2. Основные типы ошибок в управленческой деятельности, увеличивающих неопределенности при РПУР.

Ошибки в составляющих управленческой деятельности: организационной; экономической; технологической; социальной; правовой.

10.3. Уменьшение отрицательных последствий риска.

Организация процесса управления риском.

10.4. Страхование управленческих рисков.

Подходы к страхованию УР. Расчет стоимости конкретной формы УР. Страхование профессионализма персонала. Страхование организационных рисков. Страхование профессиональной ответственности.

Практическое занятие по теме 11. Оформление управленческих решений и контроль за их выполнением

11.1. Основные формы подготовки управленческих решений: акт, акцепт, бюллетень, декларация, договор, закон, заявление, изменение, инструкция, кодекс, контракт, концепция, модель, норма, норматив, обзор, оферта, перечень, план, положение, порядок (распорядок), постановление, правила, прейскурант, пресс-релиз, приказ, протокол, распоряжение, соглашение, указ, указание, устав.

11.2. Основные формы реализация управленческих решений: выписка, деловая беседа, деловое слово, деловая игра (тренинг), заседание, информационное письмо, рекомендательное письмо, личный пример, методика, наставление, обучение, отчет, письмо, предписание, принуждение, разъяснение, совет, совещание, сообщение, убеждение, условие.

11.3. Требования к оформлению управленческих решений.

Способы оформления УР. Понятия «документ». Классификация документов. Реквизиты документа. Атрибуты документа. Содержание «Основных положений» документа. Содержание «Информационного обеспечения» документа. Критерии качества документа.

11.4. Система учета и контроля за реализацией управленческих решений.

Учет реализации УР. Требования к учету. Контроль УР. Контроль по результатам. Контроль по упреждению. Контроллинг. Виды контроля: предварительный, текущий, заключительный.

Практическое занятие по теме 12. Сущность и виды ответственности руководителя при РПУР

12.1. Сущность и виды ответственности руководителя.

Понятия «обязанность», «ответственность». Технологические виды ответственности: профессиональная, дисциплинарная, административная, юридическая, экономическая, материальная. Гуманитарные виды ответственности: социальная, партийная, этическая, экологическая, политическая. Классификация видов ответственности: по уровню ответственности; по времени ответственности; по ущербу, вызванному ошибочными действиями.

12.2. Социальная и экологическая ответственность руководителя.

Понятие социальной ответственности. Этапы развития ответственности личности. Характерные черты характера, придающие личности ответственность. Объекты социальной ответственности. Виды социальной ответственности. Социальные цели компании. Динамика развития социальной ответственности. Параметры социальной ответственности: широта, временной интервал, придаваемое значение, вовлеченность персонала. Мотивы,

активизирующие социальную активность компании. Понятия «экологическая ответственность», «экологический кризис». Международные обязательства РФ об охране дикой природы. Основа экологических альтернатив – «Стратегия устойчивого развития» (СУР). Задачи реализации СУР в РФ. Принципы СУР. Эффективность СУР.

Практическое занятие по теме 13. Качество управленческих решений

13.1. Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческих решений».

Понятие «качество УР». Стратегии управления качеством продукции: системный подход; комплексный подход; локальный подход. Понятия «качество», «качество управленческой деятельности». Качество основной группы управленческой деятельности: технологическая, организационная, экономическая, социальная, правовая, экологическая деятельность. Качество фоновой группы управленческой деятельности: этическая, психологическая, политическая, партийная деятельность. Стимулирующие условий эффективной работы коллектива.

13.2. Стандартизация процессов управления качеством УР.

Система ISO 900X. Этапы управления качеством.

13.3. Оценка качества управленческих решений.

Измерение качества УР. Основные элементы, влияющие на качество УР.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, Интернет-ресурсов, необходимых для освоения дисциплины

Основная литература:

1.Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). — www.dx.doi.org/10.12737/10400. - ISBN 978-5-16-018911-6. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/2076927 ;

2. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/20621. - ISBN 978-5-16-011735-5. - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1897693

Дополнительная литература:

3. Погребцова, Е. А. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Е. А. Погребцова, О. В. Кондратьева, Н. А. Кузнецова. — Омск : Омский ГАУ, 2022. — 86 с. — ISBN 978-5-907507-57-9. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/326432— Режим доступа: для авториз. пользователей.

4. Самков, Т. Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Т.Л. Самков; Новосибирский государственный технический университет. - Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. - 123 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-7782-3812-1. URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281

Интернет-ресурсы

1.https://www.top-personal.ru/ - Журнал «Управление персоналом»

Лист согласования рабочей программы
учебной дисциплины (практики)

Направление подготовки: 38.03.03 Управление персоналом
Профиль: Управление персоналом
Рабочая программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений»
Составитель: М.А. Рябова – Ульяновск: УлГПУ, 2023

Программа составлена с учетом федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.03 Управление персоналом, утверждённого Министерством образования и науки Российской Федерации, и в соответствии с учебным планом.

Составители _____М.А. Рябова

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) одобрена на заседании кафедры теоретических основ экономики и правоведения
"_28__" __ 04 ___ 2023 __г., протокол № _8 __

Заведующий кафедрой
_____Рябова М.А. _____28.04.2023_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*

Рабочая программа учебной дисциплины (практики) согласована с библиотекой

Сотрудник библиотеки
_____Марсакова Ю.Б._____28.04.23_____
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*

Программа рассмотрена и одобрена на заседании ученого совета факультета права, экономики и управления "_30_" ____05____ 202_3_ г., протокол № _9_

Председатель ученого совета факультета права, экономики и управления_____Макарова Т.А. _____30.05.23
личная подпись *расшифровка подписи* *дата*