

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА  
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

**Воронежский филиал РАНХиГС**

---

Международно-правовой факультет

Кафедра моделирования и организации социальных систем

УТВЕРЖДЕНА  
решением кафедры моделирования и  
организации социальных систем  
Протокол от «21» апреля 2017 г. № 9

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Б1.Б.15 «Разработка и принятие управленческих решений»

Краткое наименование дисциплины – РПУР

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль «Организационный менеджмент»

Квалификация бакалавр

Форма обучения – очная

Год набора - 2017

Воронеж, 2017 г.

**Авторы–составители:**

Доктор технических наук, профессор, заведующая кафедрой моделирования и организации социальных систем Лещенко Е.М.

**Заведующая кафедрой:**

моделирования и организации социальных систем, доктор технических наук, профессор Лещенко Е.М.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы.....	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы.....	5
3. Содержание и структура дисциплины.....	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине .....	7
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.....	21
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет, учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине .....	21
6.1. Основная литература .....	21
6.2. Дополнительная литература.....	21
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы.....	21
6.4. Нормативно-правовые документы.....	21
6.5. Интернет-ресурсы.....	21
6.6. Иные источники .....	22
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы.....	22

**1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине,  
соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы**

**1.1 Дисциплина «Разработка и принятие управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:**

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	ОПК-2.1	Способность владеть основными понятиями и профессиональной терминологией в области управления Способность применять системный подход к разработке организационно-управленческих решений и оценки их последствий Способность принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК-6.1	Способность выявлять проблему, проводить анализ и разрабатывать организационно-управленческие решения; Способность использовать эффективные методы и технологии для выбора оптимальных организационно-управленческих решений; Способность оценивать качество и эффективность принимаемых организационно-управленческих решений.

ОТФ /ТФ/трудовые и профессиональные	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
-------------------------------------	--------------------------------	---------------------

действия		
G/01.77 Разработка системы операционного управления персоналом и работы структурного подразделения	ОПК-2.1 ОПК-6.1.	на уровне знаний:
		в области разработки и принятия организационно-управленческих решений: основные понятия, критерии и ограничения выбора. Знание общих процессов, технологии, принципов и методов принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий; формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения.
		на уровне умений:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>- обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений;</li> <li>- анализировать принимаемые организационно-управленческие решения и оценивать их последствия;</li> <li>- нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</li> </ul>
		на уровне навыков:
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности;</li> <li>- владения методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений;</li> <li>- приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений;</li> <li>- владения методами оценки последствий принятых организационно-управленческих решений; технологиями профессионального роста.</li> </ul>

## 2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.15 «Разработка и принятие управленческих решений» относится к дисциплинам части Б.1. Базовой части блока Б.1. дисциплин ОП ВО направления 38.03.02 «Менеджмент». Освоение дисциплины осуществляется в 3 семестре 2 курса. Общая трудоёмкость дисциплины 4 ЗЕ, академических часов 144, астрономических часов 108.

Дисциплина реализуется после изучения таких дисциплин, как «Теория управления», «Теория организации», «Основы государственного и муниципального управления».

*Общее количество академических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем:*

Таблица 1.1.

Вид учебных занятий и самостоятельная работа	Объем дисциплины, (акад.час./астр.час.)									
	Всего (акад.час./	Семестр								
		1	2	3	4	5	6	7	8	

		астр.час.)							
<b>Очная форма обучения</b>									
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем, в том числе:</b>		<b>54/40,5</b>			<b>54/40,5</b>				
лекционного типа (Л)		<b>18/13,5</b>			<b>18/13,5</b>				
практического (семинарского) типа (ПЗ)		<b>36/27</b>			<b>36/27</b>				
<b>Самостоятельная работа обучающихся (СР)</b>		<b>54/40,5</b>			<b>54/40,5</b>				
<b>Промежуточная аттестация</b>	<b>форма</b>	<b>экзамен</b>			<b>экзамен</b>				
	<b>час.</b>	<b>36/27</b>			<b>36/27</b>				
<b>Общая трудоемкость (акад. час. /астр. час./ з.е.)</b>		<b>144/108/4</b>			<b>144/108/4</b>				

### 3. Содержание и структура дисциплины

Таблица 2.1

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Объем дисциплины, час.						Форма текуще го контро ля успевае мости*, промеж уточно й аттеста ции
		Всего	Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий				СР	
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
Очная форма обучения								
Тема 1	Управленческие решения в системе менеджмента	12/9	2/1,5		2/1,5		8/6	О
Тема 2	Типология управленческих решений	8/6	2/1,5		2/1,5		4/3	О, Т
Тема 3	Организационные и социально-психологические основы РУР	16/12	2/1,5		6/4,5		8/6	К, ДИ
Тема 4	Условия и факторы качества управленческих решений	12/9	2/1,5		4/3		6/4,5	О, КЗ
Тема 5	Модели и моделирование в теории принятия решений	12/9	2/1,5		4/3		6/4,5	О, ТР
Тема 6	Целевая ориентация управленческих решений	8/6	2/1,5		4/3		4/3	ТР
Тема 7	Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений	16/12	2/1,5		6/4,5		8/6	О, ДИ
Тема 8	Анализ внешней среды и ее влияние на реализациюальтернатив	12/9	2/1,5		4/3		6/4,5	О, ПР

Тема 9	Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска	12/9	2/1,5		4/3		6/4,5	Р, Т
Промежуточная аттестация		36/27				36		экзамен
<b>Всего:</b>		<b>144/ 108</b>	<b>18/ 13,5</b>		<b>36/ 27</b>	<b>36/ 27</b>	<b>54/ 40,5</b>	

\*: – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), тестирование (Т), кейсовые задания (КЗ), тренинг (ТР), деловая игра (ДИ).

### Содержание дисциплины

#### *Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента.*

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. Информация и решение. Социальное содержание решения. Формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

#### *Тема 2. Типология управленческих решений*

Изменяющаяся разновидность решений. Практическая классификация управленческих решений и типология управленческих решений. Потребность и эффективность выбора решений в практике управления. Поле проблем и пространство решений.

#### *Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений..*

Организация разработки и выполнения управленческих решений. Социально-психологические основы разработки управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений. Этические основы разработки управленческих решений.

#### *Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.*

Зависимость решения от условий его разработки и принятия. Свойства решения. Качество решения как совокупность, сочетание и согласование его свойства. Основные факторы, влияющие на качество управленческого решения. Пути и средства повышения качества управленческих решений.

#### *Тема 5. Модели и моделирование в теории принятия решений.*

Моделирование процессов разработки управленческих решений. Моделирование и анализ альтернатив действий. Обзор видов моделей теории принятия решений (экономико-математические модели, теория массового обслуживания, управление запасами, линейное программирование и др.). Основная модель принятия решений.

#### *Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений.*

Цель и решение: сходство, различие и связь. Влияние цели на выбор и разработку управленческого решения. Альтернативы достижения цели и выбор управленческих решений. Согласование стратегических и тактических решений.

#### *Тема 7. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений*

Классификация методов принятия управленческих решений. Методы, применяемые на этапе диагностики проблем и формирования критериев и ограничений. Методы генерирования альтернатив. Методы, применяемые на этапе оценки и выбора альтернатив. Методы реализации решения и оценки результата. Среда принятия решений. Концепции определенности, риска и

неопределенности среды. Методы принятия решений в условиях определенности, экспертные методы.

*Тема 8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив.*

Внешняя и внутренняя среда управления. Классификация ситуаций и систем, проблем. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений. Выявление значимых факторов внешней среды и определение интенсивности их влияния на управленческие решения.

*Тема 9. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска*

Основные признаки неопределенности. Оценка неопределенности. Разновидности риска. Локализация риска. Социально-психологические аспекты рискованных решений. Факторы снижения риска. Оценка последствий риска. Методологические приемы разработки решений при неопределенности ситуации. Признаки рискованных решений.

#### **4. Фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине**

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

4.1.1. В ходе реализации дисциплины «Разработка и принятие управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

*- при проведении занятий лекционного типа:*

опрос (О)

*- при проведении занятий семинарского типа:*

опрос (О), тестирование (Т), кейсовые задания (КЗ), деловая игра (ДИ), тренинг (ТР), презентация (ПР)

*- при контроле результатов самостоятельной работы студентов:* контроль самостоятельной работы осуществляется на занятиях семинарского типа

**4.1.2. Экзамен (зачет) проводится с применением следующих методов (средств):**

Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена посредством устных ответов на экзаменационные вопросы.

**4.2. Материалы текущего контроля успеваемости**

**Тема 1. Управленческие решения в системе менеджмента.**

Форма текущего контроля — опрос.

Вопросы для опроса:

1. Сущность и содержание управленческого решения
2. Формы разработки и реализации управленческого решения.
3. Решение и управленческое решение. Их сравнительная характеристика.

**Тема 2. Типология управленческих решений.**

Форма текущего контроля: опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса:



1. Решение как организационный акт, решение как этап процесса управления,
2. Практическая классификация управленческих решений и типология управленческих решений.

### **Деловая игра «Вступление в должность»**

#### ***Обоснование ситуации***

Появление в трудовом коллективе нового руководителя всегда значительное событие как для него самого, так и для подчинённых. Вступающему в должность, даже если он не назначен на нее, а избран коллективом или прошёл по конкурсу, предстоит ещё заслужить или закрепить свой авторитет и доверие коллектива. Ему придется адаптироваться в сложившемся коллективе, система отношений, установки и стиль работы которого уже сформировались. Поэтому возможны значительные осложнения, противоречия, конфликты, иногда заканчивающиеся отторжением нового руководителя.

Новому руководителю следует помнить, что состав и последовательность его действий, принятие управленческих решений должны определяться не только разработанной им стратегией работы коллектива, но и особенностями межличностных отношений.

#### ***Цели изучения ситуации***

1. Изучение процедуры вхождения в должность руководителя.
2. Выявление различных точек зрения на проблему вхождения в должность.
3. Оценка готовности занять должность руководителя.
4. Тренинг делового общения, ведения дискуссий, принятия решения.
5. Обучение моделированию процесса вхождения в должность.
6. Отработка типовых процедур знакомства руководителя с коллективом, разработка плана работы в первые дни, принятия и реализации решений в новых условиях.

#### ***Правила рассмотрения ситуации***

1. Ситуацией управляет преподаватель.
2. Продолжительность работы - 2 часа.
3. Тематика для каждой команды определяется в зависимости от практической заинтересованности участников и рекомендации руководителя.
4. Регламент выступлений и дискуссий (5—8 мин.) должен строго соблюдаться.
5. Участники разбора ситуации должны ставить вопросы докладчикам таким образом, чтобы была активная дискуссия.

#### ***Порядок разработки ситуации.***

Игра включает пять этапов.

*Этап I. Постановка задачи.* Преподаватель обосновывает актуальность ситуации, распределяет роли.

*Этап II. Разработка программы действий.* Группы готовятся к игре: обдумывают задание, составляют план его реализации, отрабатывают основные этапы и т.п.

*Этап III. Выступления лидеров команд.*

В процессе разбора ситуации помощники выступающих могут дополнять их, исправлять некоторые положения, отвечать на вопросы, если затрудняется сам выступающий.

*Этап IV. Дискуссия.* Участвует вся группа. Затем проводится общее обсуждение проблемы вступления в должность нового руководителя, высказываются и записываются предложения.

*Этап V. Подведение итогов разбора ситуации.* Преподаватель оценивает работу участников игры экспертных групп, анализируя ход рассмотрения ситуации, содержание высказываемых предложений, поведение и активность слушателей, обращает внимание на правильные решения и типичные ошибки, формирует основные практические выводы с учетом возможных предложений, направленных на улучшение решения.

### **Тема 3. Организационные и социально-психологические основы разработки и принятия управленческого решения.**

#### Формы текущего контроля – опрос, тест.

Вопросы для опроса:

1. Социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческих решений.

#### **Тест:**

1) *Расширенное определение теории принятия управленческого решения:*

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

2) *Узкое определение теории принятия управленческого решения:*

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

3) *Принятое управленческое решение влияет на:*

- a) Сотрудников организации.
- b) На организацию в целом.
- c) На внешнюю среду.
- d) На лицо, принявшее это решение.

4) *Решение – это:*

- a) Выбор альтернативы.
- b) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- c) Выбор альтернативы руководителем.

5) *Лицо, принимающее решение, несет ответственность за:*

- a) «Непродуманные» решения.
- b) «Моральные» решения.
- c) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- d) За все принимаемые им решения.

6) *Цель управленческого решения заключается в:*

- a) Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- b) Принятии верного управленческого решения.
- c) Достижение поставленных перед организацией целей.

7) *Лицо, принимающее решение, должно:*

- a) Обладать профессиональными знаниями и навыками.
- b) Иметь высшее образование.
- c) Быть хорошим психологом.
- d) Быть ответственным человеком.

8) *Управленческое решение – это:*

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
  - b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
  - c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- 9) *В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:*
- a) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
  - b) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
  - c) В случае удовлетворения потребностей организации.
- 10) *На чем основывается принятие управленческого решения:*
- a) Интуиция.
  - b) Суждение.
  - c) Рациональность.
- 11) *Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:*
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
- 12) *Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:*
- a) Решение, основанное на суждении.
  - b) Интуитивное решение.
  - c) Рациональное решение.
- 13) *Решения, тщательно оцененные менеджером и в которых рассмотрены все альтернативные варианты, – это:*
- a) Рискованные решения.
  - b) Импульсивные решения.
  - c) Осторожные решения.
- 14) *Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:*
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.
- 15) *Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:*
- a) Осторожные решения.
  - b) Рациональные решения.
  - c) Запрограммированные решения.
  - d) Незапрограммированные решения.

#### **Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений.**

Форма текущего контроля – опрос, кейсовые задания.

Вопросы для опроса:

1. Требования к качеству управленческих решений.
2. Пути и средства повышения качества управленческих решений.

**Кейс №1**

Открытое Акционерное Общество «Бленд» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

**Задание.** Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

### **Тема 5. Модели и моделирование в теории принятия решений.**

Форма текущего контроля – тренинг.

#### **Тренинг «Процесс принятия решений», часть 1.**

**Цель тренинга:** дать слушателям системное представление о теории принятия решений и на этой основе развить и закрепить у них практические навыки осознанного принятия эффективных личностных и деловых (управленческих) решений.

#### **Ожидаемые результаты**

Тренинг вооружит студентов знанием основных методик и моделей принятия решений; поможет избежать возможных ошибок при выработке решения; даст возможность практически отработать навыки принятия деловых решений в повседневной профессиональной деятельности.

Тренинг делится на два блока, каждый из которых рассчитан на 4 академических часа интерактивных практических занятий. Первый блок заканчивается практическими заданиями, предназначенными для закрепления и активизации полученных на занятиях знаний.

#### **Методика**

Тренинг сопровождается показом опорных слайдов, призванных активизировать творческую дискуссию по всем обсуждаемым вопросам.

Ключевой метод проведения тренинга – не навязывание слушателям теоретического материала, а активизация творческого потенциала студентов и содействие процессу их самостоятельного поиска ответов на обсуждаемые проблемы. Задача руководителя – максимально содействовать творческому процессу и направлять его в нужное русло.

Для повышения эффективности тренинга и закрепления материала слушатели получают соответствующие раздаточные материалы.

### **Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений.**

Форма текущего контроля – тренинг.

#### **Тренинг «Процесс принятия решений», часть 2.**

**Цель тренинга:** дать студентам системное представление о процессе принятия решений и на этой основе развить и закрепить у них практические навыки осознанного принятия эффективных личностных и деловых (управленческих) решений.

Второй итоговый блок тренинга включает

1) практические задания, в ходе которых студенты должны принять серию деловых решений, действуя в условиях неопределенности, жесткой конкуренции и дефицита времени.

- 2) Выбор модели принятия решения.
- 3) «Конфликтная ситуация во взаимоотношениях с клиентом» (по отдельному сценарию).
- 4) Подведение итогов практического задания.

### **Тема 7. Методы разработки, принятия и реализации управленческих решений.**

Форма текущего контроля: опрос, деловая игра.

Вопросы для опроса.

1. Методы диагностики проблем (методы декомпозиции: построение «дерева» проблем.
2. Методы генерации альтернатив (метод Дельфи, метод мозговой атаки (штурма).

#### **Деловая игра "Мозговой штурм"**

**Цели и задачи деловой игры:** освоить продуктивный метод выдвижения новых идей.

Деловая игра "Мозговой штурм" - продуктивный способ выдвижения новых идей. Подчас довольно сложная проблема, не поддавшаяся решению традиционными способами, неожиданно получала оригинальное решение методом "мозгового штурма". Этот метод развивает мыслительные процессы, способность абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, умение сосредоточиться на какой-либо узкой актуальной цели и т.д.

#### **Порядок проведения деловой игры**

1. *Постановка проблемы.* Обоснование задачи для поиска решения. Определение условий коллективной работы, выдача студентам правил поиска решения и поведения в процессе "мозговой атаки". Формирование нескольких рабочих групп по 3-5 человек и экспертной группы, обязанностью которой будут разработка критериев, оценка и отбор наилучших идей.
2. *Разминка.* Упражнения в быстром поиске ответов на поставленные вопросы. Задача этого этапа – помочь студентам максимально освободиться от воздействия психологических барьеров (неловкости, стеснительности, замкнутости, скованности и т.п.).
3. *"Мозговая атака" поставленной проблемы.* Предварительно еще раз уточняется задача, напоминаются правила поведения в ходе игры. Генерирование идей начинается по сигналу преподавателя одновременно во всех студенческих рабочих группах. К каждой группе прикрепляется эксперт из числа студентов, задача которого фиксировать на бумаге выдвигаемые идеи.
4. *Оценка и подбор наилучших идей.* Пока эксперты на основе избранных критериев отбирают идеи, рабочие группы отдыхают.
5. *Сообщение о результатах "мозговой атаки".* Обсуждение итогов работы, оценка наилучших идей, их обоснование и публичная защита. Принятие коллективного решения.

### **Тема 8. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив.**

Форма текущего контроля: опрос студентов, кейсовые задания.

Вопросы для опроса.

1. Внешняя и внутренняя среда управления.
2. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернативных решений.

#### **Кейс 1 «Принятие руководителем управленческих решений».**

**Описание ситуации.**

Вы назначены начальником планово-экономического отдела. С завтрашнего дня приступаете к исполнению своих служебных обязанностей. Вы не имеете опыта работы в подобном трудовом коллективе. Вам предстоит столкнуться с множеством нерешенных вопросов, непредсказуемыми поступками ваших новых подчиненных. Ваша деятельность начинается в условиях неопределенности и отягчается сложным состоянием дел в отделе. Но это не избавляет вас от обязанности оперативно и правильно реагировать, справедливо оценивать и принимать обоснованные решения в каждом конкретном случае. От произведенного вами впечатления, от правильного поведения в первые дни зависят ваш авторитет в коллективе и эффективность его работы.

На основании имеющейся информации, личного опыта, установок и представлений постарайтесь прогнозировать свое поведение, если в первый день работы вы столкнетесь со следующими ситуациями:

1. Один из работников обратился с просьбой предоставить завтра отгул, так как ему надо навестить больного родственника в больнице за городом.
2. Вы получаете коллективную жалобу на одного из работников отдела.
3. Вам позвонят и, не представившись, потребуют назначить на сегодняшний вечер трех человек дежурства по охране общественного порядка на улицах, прилегающих к территории предприятия.
4. К вам подойдет пожилой работник и сразу же начнет ругать прежнего начальника.
5. К вам подойдет начальник отдела труда и заработной платы и начнет резко высказываться по поводу систематического отсутствия данных, что срывает выполнение программ.
6. Вам доложат о поломке дорогостоящей оргтехники в отделе.
7. После сбора в назначенное время персонала отдела вас неожиданно, без предварительной договоренности, пригласят на совещание к заместителю директора.
8. Вам предложат вечером после работы собраться узким кругом у одного из членов коллектив отметить вступление в должность.

Постарайтесь дать краткое описание программы ваших действий в каждом конкретном случае. При обосновании любого из восьми случаев необходимо ответить на вопросы:

- Какие мысли возникли в первый момент?
- Как бы вы хотели поступить?
- Как поступаете в действительности?

**Тема 9. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска.**

Форма текущего контроля: опрос, презентация.

Вопросы для опроса.

1. Социально-психологические аспекты рискованных решений. Факторы снижения риска.
2. Методологические приемы разработки решений при неопределенности ситуаций..

**Темы презентаций.**

1. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления.
2. Процесс принятия эффективных управленческих решений.
3. Современная теория принятия управленческого решения.
4. Аспекты принятия управленческих задач: количественные и качественные.
5. Роль информации в процессе принятия управленческого решения.
6. Решение и управленческое решение, их сравнительная характеристика.
7. Контроль и ответственность за принятие управленческих решений.
8. Качество и эффективность управленческих решений.
9. Требования к оформлению управленческих решений.
10. Взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.

### 4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

#### 4.3.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.	ОПК-2.1	Способность владеть основными понятиями и профессиональной терминологией в области управления Способность применять системный подход к разработке организационно-управленческих решений и оценки их последствий Способность принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности.
ОПК-6	Владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций.	ОПК-6.1	Способность выявлять проблему, проводить анализ и разрабатывать организационно-управленческие решения; Способность использовать эффективные методы и технологии для выбора оптимальных организационно-управленческих решений; Способность оценивать качество и эффективность принимаемых организационно-управленческих решений.

Этап освоения компетенции	Показатель оценивания	Критерий оценивания
ОПК-2.1. Способность владеть основными	Ориентируется в теоретических основах, сущности и содержании теории управления, современных	Активное участие в обсуждении и в освещении результатов работы по анализу

<p>понятиями и профессиональной терминологией в области управления</p> <p>Способность применять системный подход к разработке организационно-управленческих решений и оценки их последствий</p> <p>Способность принятия организационно-управленческих решений для достижения максимального результата в профессиональной деятельности.</p>	<p>подходах и концепциях управления. Самостоятельно презентует собственную точку зрения перед группой.</p> <p>Демонстрируют знание основных методов и технологии принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Определяет требования к качеству управленческого решения.</p> <p>Использует навыки оценки эффективности принятого решения.</p>	<p>проблемы.</p> <p>Демонстрирует осмысление изученного самостоятельно материала.</p> <p>Адекватно оценивает результаты и последствия принятого управленческого решения.</p> <p>Адекватно и полно реализует технологию принятия организационно-управленческого решения.</p>
<p>ОПК-6.1.</p> <p>Способность выявлять проблему, проводить анализ и разрабатывать организационно-управленческие решения;</p> <p>Способность использовать эффективные методы и технологии для выбора оптимальных организационно-управленческих решений;</p> <p>Способность оценивать качество и эффективность принимаемых организационно-управленческих решений.</p>	<p>Самостоятельно проводит сбор и оценку достоверности собранной информации о проблеме, предлагают варианты решения.</p> <p>Участвуют в обсуждении выступлений одноклассников</p> <p>Демонстрируют знание основных методов и технологии разработки и принятия организационно-управленческих решений</p> <p>Самостоятельно презентует собственную точку зрения/ перед группой.</p> <p>Ориентируется в теоретических основах выбора оптимальных организационно-управленческих решений;</p> <p>Анализирует проблемную ситуацию с точки зрения системного подхода.</p> <p>Определяет требования к качеству управленческого решения.</p> <p>Использует навыки оценки эффективности принятого решения.</p>	<p>Участие в процедуре тестирования</p> <p>Активное участие в обсуждении и в освещении результатов работы по анализу проблемы.</p> <p>Демонстрирует осмысление изученного самостоятельно материала,</p> <p>Четко формулируют теоретические знания и определения, приводят последовательность этапов принятия управленческих решений.</p> <p>Адекватно и полно представлены точку зрения перед группой.</p> <p>Адекватно оценивает проблемную ситуацию</p> <p>Адекватно и полно реализует технологию принятия организационно-управленческого решения.</p>

#### 4.3.2. Типовые оценочные средства

##### Задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка и принятие управленческих решений»

##### Тест для оценки промежуточных знаний студентов

**Цель:** оценка уровня теоретических знаний, предусмотренных рабочей программой.



Студентам предлагается разработанный комплексный тест оценки знаний. В задании из предложенных ответов может быть правильным один ответ.

1. **Какое количество альтернатив для выбора имеет стандартное управленческое решение?**
  - A. одну альтернативу;
  - B. более пяти альтернатив;
  - C. 3-5 альтернатив.
2. **Можно ли поставить знак равенства между краткосрочными и тактическими управленческими решениями?**
  - A. можно;
  - B. нельзя;
  - C. иногда можно.
3. **Как называется управленческое решение, принятое на основе своего или чужого опыта?**
  - A. адаптационное;
  - B. рациональное;
  - C. интуитивное.
4. **С каким видом управленческого решения мы имеем дело, если по ним стоит подпись вашего непосредственного начальника?**
  - A. запрограммированное;
  - B. директивное;
  - C. рекомендательное.
5. **Какой из принципов принятия управленческих решений является самым демократическим?**
  - A. принцип большинства;
  - B. принцип единоначалия;
  - C. принцип консенсуса.
6. **Является ли управленческое решение правомерным, если менеджер учитывает заранее всевозможные риски и предпринимает меры для предотвращения возможных негативных последствий?**
  - A. да;
  - B. нет;
  - C. таких решений не бывает.
7. **В каких случаях управленческое решение, принятое единолично руководителем, считается оправданным?**
  - A. нет времени для обсуждения;
  - B. руководитель лучше всех знает проблему;
  - C. проблема очень сложна.
8. **Назовите основные функции управленческого решения.**
  - A. анализирующая, контролирующая, оценивающая;
  - B. планирующая, регулирующая, прогнозирующая;
  - C. направляющая, организующая, мотивирующая.
9. **Какие важнейшие требования предъявляются к управленческому решению?**
  - A. целенаправленность, научная обоснованность, своевременность;
  - B. реальность, непротиворечивость, своевременность;
  - C. оба ответа верны.
10. **Какие виды управленческих решений выделяют по способу их принятия?**

- А. стратегические и тактические;
- В. директивные и рекомендательные;
- С. интуитивные, адаптационные, рациональные.

**11. Суть какой функции управленческого решения заключается в координации действий отдельных элементов управляемой системы?**

- А. мотивирующей;
- В. организующей;
- С. направляющей.

**12. На какой стадии стандартного процесса принятия и реализации управленческого решения происходит выбор лучшей альтернативы?**

- А. Выработки решения;
- В. Реализации решения;
- С. Признание необходимости принятия решения.

**13. Решение – это:**

- А. Выбор альтернативы.
- В. Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- С. Выбор альтернативы руководителем.

**14. Лицо, принимающее решение, несет ответственность за:**

- А. «Непродуманные» решения.
- В. «Моральные» решения.
- С. Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- Д. За все принимаемые им решения.

**15. Цель управленческого решения заключается в:**

- А. Принятии управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью.
- В. Принятии верного управленческого решения.
- С. Достижение поставленных перед организацией целей.

**16. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- А. В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- В. В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- С. В случае удовлетворения потребностей организации.

**17. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный – это:**

- А. Решение, основанное на суждении.
- В. Интуитивное решение.
- С. Рациональное решение.

**18. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:**

- А. Решение, основанное на суждении.
- В. Интуитивное решение.
- С. Рациональное решение.

**19. От каких показателей зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:**

- А. Специфики деятельности организации.
- В. Организационной структурой.
- С. Внутренней культуры.

**20. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:**

- А. От внешней среды.
- В. От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.

С. От действующей системы внутренней коммуникации.

**21. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

- А. Только руководитель организации.
- В. Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- С. Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.

**22. Что является главным критерием эффективности при принятии важных управленческих решений:**

- А. Опыт работы руководителя.
- В. Четкое представление целей, к которым стремится организация.
- С. Организационная структура предприятия.

**Контрольные вопросы к экзамену.**

1. Продемонстрируйте знание и понимание природы процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Продемонстрируйте знание и понимание общих сведений о теории принятия решений.
3. Продемонстрируйте знание и понимание понятий «управленческая проблема», «управленческое решение».
4. Продемонстрируйте знание и понимание основных сфер принятия управленческих решений.
5. Покажите отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
6. Продемонстрируйте знание и понимание экономической, социальной, правовой и технологической основы принятия управленческого решения.
7. Продемонстрируйте знание и понимание современных концепций и принципов выработки управленческого решения.
8. Сформулируйте функции управленческого решения.
9. Продемонстрируйте знание и понимание основных типов управленческих решений.
10. Продемонстрируйте знание и понимание определений: «ситуация», «проблема».
11. Продемонстрируйте знание и понимание ситуационных концепций принятия управленческого решения.
12. Представьте классификацию ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.
13. Продемонстрируйте знание и понимание классификационных признаков управленческих решений.
14. Опишите классификацию управленческих решений.
15. Представьте современные подходы к классификации управленческих решений.
16. Продемонстрируйте знание и понимание требований, предъявляемых к качеству и содержанию управленческого решения.
18. Опишите влияние анализа внешней и внутренней среды на разработку управленческих решений.
19. Продемонстрируйте знание и понимание социально-психологических методов разработки управленческих решений.
20. Продемонстрируйте знание и понимание аналитических, статистических и математических методов принятия управленческих решений.
21. Продемонстрируйте знание и понимание экспертных и эвристических методов.
22. Продемонстрируйте знание и понимание метода сценариев и метода дерева решений.

23. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.
24. Продемонстрируйте знание и понимание метода генерирования альтернатив.
25. Продемонстрируйте знание и понимание методов, применяемых на этапе оценки и выбора альтернатив.
26. Продемонстрируйте знание и понимание методов реализации решения и оценки результата.
27. Продемонстрируйте знание и понимание процесса анализ среды принятия решений.
28. Продемонстрируйте знание и понимание концепции определенности, риска и неопределенности среды.
29. Покажите знание методов принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды.
30. Продемонстрируйте понимание того, каким образом внешняя и внутренняя среды организации влияют на принятие управленческих решений.
31. Опишите виды ответственности за принятие и реализацию управленческих решений
32. Продемонстрируйте знание и понимание методов оценки эффективности управленческих решений.
33. Опишите способы диагностики и идентификации проблем (построение дерева проблем).
34. Продемонстрируйте знание и понимание методов снижения уровня сложности процесса принятия решения: необходимость, основные формы и проблемы.
35. Продемонстрируйте знание и понимание методов организации выполнения управленческих решений.
36. Продемонстрируйте знание и понимание организации мониторинга за процессом выполнения управленческих решений.
37. Опишите, какова роль информации в процессе принятия управленческого решения.
38. Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления. Обоснуйте данное выражение.
39. Объясните количественный аспект принятия управленческих задач.
40. Объясните качественный аспект принятия управленческих задач.
41. Опишите, какова роль информации в процессе принятия управленческого решения.
42. Проведите сравнительную характеристику понятий решение и управленческое решение.
43. Охарактеризуйте цель управленческого решения.
44. Дайте понятие качеству управленческих решений.
45. Сформулируйте требования к оформлению управленческих решений.
46. Приведите взаимосвязь целей и решений, построение дерева управленческих решений.

### **Шкала оценивания**

Условия допуска обучающегося к промежуточной аттестации, шкалы и процедуры оценивания определены приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1 «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС».

### **4.4. Методические материалы**

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций определены «Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 № 114-217/1.

## 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по подготовке к текущему контролю успеваемости приведены в пособии «Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов», ВФ РАНХиГС, Воронеж, 2016 (6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы).

### 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

#### 6.1. Основная литература

1. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. Изд-во «Маркет ДС», 2012. – 512 с.
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник д/вузов. – М.: РИОР, 2010. – 362 с.

#### 6.2. Дополнительная литература

1. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник для вузов (издание четвертое).- М.: ИНФРА-М, 2012.-283 с.
2. Мендель А.В. Модели принятия решений. Учебное пособие,- М: ЮНИТИ-ДАНА,2010.
3. Соколов А.В., Токарев В.В. Методы принятия управленческих решений. Т.2. Многокритериальность. Динамика. Неопределенность. Москва: ФИЗМАТЛИТ, 2010.

#### 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. Разработка, принятие и реализация управленческих решений, Воронеж: ВФ РАНХиГС, 2010.
2. Лещенко Е.М. Управленческие решения, учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.1,-2014.-54с.
3. Лещенко Е.М., Глазков Е.Б. Управленческие решения, учебно - методическое пособие, рабочая тетрадь ч.2, - 2016.- 24с.
4. Назаренко Н.Н., Потанина И.В. Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов, учебно-методическое пособие, Воронеж: ВФ РАНХиГС – 2016.

#### 6.4. Нормативно-правовые документы

1. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ (последняя редакция)
2. Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 02.03.2007 N 25-ФЗ (последняя редакция)
3. Положение об организации самостоятельной работы студентов федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в ред. Приказа РАНХиГС от 11.05.2016 г. № 01-2211).
4. «Порядок применения балльно-рейтинговой системы оценки знаний обучающихся в Воронежском филиале РАНХиГС», утвержденный приказом от 09 сентября 2016 года № 114-228/1.
5. «Порядок проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации студентов в Воронежском филиале федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» от 01.09.2016 №

114-217/1.

## 6.5. Интернет-ресурсы

1. Характеристика методов решения задач оптимизации - [http://matlab.exponenta.ru/optimiz/book\\_2/1.php](http://matlab.exponenta.ru/optimiz/book_2/1.php)
2. Основные теории принятия решений - <http://b-i.narod.ru/sys.htm>
3. Методы принятия управленческих решений - [http://old.ulstu.ru/people/SOSNIN/umk/Decisions\\_Support/metod/model.htm](http://old.ulstu.ru/people/SOSNIN/umk/Decisions_Support/metod/model.htm)
4. Электронные книги по экономико-математическим методам и моделям - <http://www.aup.ru/books/i008.htm>

## 6.6. Иные источники

1. Электронно-библиотечная система «Лань».
2. Электронная библиотечная система «Юрайт».
3. Электронно-библиотечная система «IPRbooks».

## 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для материально-технического обеспечения дисциплины используются: аудиторный фонд; компьютерный класс с возможностью доступа к справочно-поисковым системам информационно-правового обеспечения и с установленной программой для компьютерного тестирования знаний студентов по темам дисциплины; специализированная аудитория с ПК и мультимедийным проектором; библиотечно-информационные ресурсы.

В качестве информационных справочных систем используются «Консультант Плюс» и «Гарант».

В учебном процессе используются следующие программные продукты: Microsoft Windows XP SP3, Windows 7, Microsoft Office 2007, Kaspersky Endpoint Security, Microsoft Project 2016, Business Studio.