МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение

высшего образования

«Забайкальский государственный университет»

(ФГБОУ ВО «ЗабГУ»)

Факультет экономики и управления

Кафедра управления персоналом

**УЧЕБНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для студентов заочной формы обучения**

*(с полным сроком обучения, с ускоренным сроком обучения)*

по дисциплине «Управленческие решения в профессиональной деятельности»

для направления подготовки 38.03.01 Экономика

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) – 2 зачетных единицы.

Форма текущего контроля в семестре – контрольная работа

Курсовая работа (курсовой проект) (КР, КП) – нет.

Форма промежуточного контроля в семестре – зачет.

**Краткое содержание**

Перечень изучаемых тем, разделов дисциплины:

**Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие управленческое решение,** **общая методология разработки управленческих решений в системе государственного гражданского и муниципального управления**

Роль и значение дисциплины « Управленческие решения в профессиональной деятельности» для направления подготовки 38.03.03 (080400.62) Управление персоналом. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами. Структура и содержание дисциплины «Управленческие решения в профессиональной деятельности ». Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений: проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений. Функции мышления при разработке управленческих решений. Понятие методологии и методики разработки управленческих решений. Методология разработки управленческого решения и его характеристика. Сущность и содержание управленческого решения. Типовой алгоритм разработки управленческого решения, его характеристика. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления.

**Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в профессиональной деятельности.**

Методологический аспект процесса разработки управленческих решенийв профессиональной деятельности. Содержание основных принципов разработки управленческих решений. Этапы разработки управленческих решений. Принципы прогнозирования управленческих решений.

**Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений.**

Содержание процесса планирования. Компоненты плана. Схема процесса планирования. Роль творческого и аналитического в процессе планирования. Форма критерия разработки управленческих решений, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями. Карта ключевых событий и план-график. Анализ альтернатив действий. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

**Тема 4. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Разработка управленческого решения методом коллективного генерирования идей. Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования управленческих решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Методы и технологии принятия управленческих решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в управлении. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска.

**Тема 5. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений**

Власть, влияние, сила и источники их формирования. Делегирование управленческих полномочий. Ключевые показатели эффективности (KPI) в процессе управления. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

**Тема 6. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений**

Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

**Тема 7. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах муниципального управления**

Сущность и содержание стратегического управления. Основные принципы стратегического муниципального управления. Технологии разработки стратегии управления. Классификация стратегий. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

**Тема 8. Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений**

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

**Тема 9. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности**

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США. Особенности японских методов разработки управленческого решения. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

**Форма текущего контроля**

Для студентов заочного отделения по курсу «Управленческие решения в профессиональной деятельности» предусматривается в 9 семестре выполнение контрольной работы.

Выполнение контрольной работы является обязательной. Объем контрольной работы – 25 с. Срок сдачи контрольной работы – по указанию преподавателя. Отметим основные признаки контрольной работы. Контрольную работа студента следует считать положительной в том случае, если было выполнено краткое изложение в письменном виде содержание и результат индивидуальной учебно-исследовательской деятельности.

Тема контрольной работы должна соответствовать следующим критериям: грамотность с литературной точки зрения; четкость рамок исследуемой проблемы (недопустима как излишняя широта, так и узкая ограниченность); сочетание емкости и лаконичности формулировок; адекватность уровню студенческой учебно-исследовательской работы (недопустима как чрезмерная упрощенность, так и излишняя наукообразность, а также использование спорной с научной точки зрения терминологии).

Структура контрольной работы:

1. План – содержание.

2. Введение

3. Основная часть.

4. Заключение. Ваш личный вывод.

5. Список использованных источников.

Введение – важнейшая часть контрольной работы. В ней необходимо обосновать: актуальность выбранной темы; степень изученности проблемы; цель и задачи работы; выбранный метод (или методы) исследования. Основная часть может состоять из двух, трех или более параграфов. Основная часть контрольной работы структурируется по главам, параграфам, количество и название которых определяются автором и руководителем. В ней должны быть раскрыты основные положения темы. Эта часть контрольной работы, помимо почерпнутого из разных источников содержания, должна включать в себя собственное мнение учащегося и сформулированные выводы, опирающиеся на приведенные факты. Обязательными являются ссылки на авторов, чьи позиции, мнения, информация использованы в контрольной работе.

Заключение – не больше 2 с. Оно не должно слово в слово повторять уже имеющийся текст, но содержать кратко и четко сформулированные собственные выводы автора (может быть, и о перспективах дальнейшего исследования темы, итогов выполненной работы), анализ степени выполнения поставленных во введении задач, указание того, что нового лично для себя автор вынес из работы над контрольной работой.

Выбор варианта контрольной работы осуществляется в соответствии с фамилией и именем по таблице.

**Вариант темы контрольной работы**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | | **Первая буква фамилии** | | | | | | | | | |
| **А, Л, Х** | **Б, Н, Ц** | **В, М, Ч** | **Г, О, Ш** | **Д, П,**  **Щ** | **Е, Р, Э** | **Ж, С** | **З, Т, Ю** | **И, У, Я** | **К,Ф** |
|  | | **Вариант контрольной работы** | | | | | | | | | |
| **Первая буква имени** | **А, Л, Х** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Б, Н, Ц** | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| **В, М, Ч** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Г, О, Ш** | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| **Д, П** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **Е, Р, Э** | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| **Ж, С** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **З, Т, Ю** | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |
| **И, У, Я** | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| **К,Ф** | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 |

**Варианты контрольных заданий по дисциплине: «Управленческие решения в профессиональной деятельности»**

1. Понятие управленческого решения. Отличия и признаки управленческого решения.
2. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
3. Разработка эффективного управленческого решения: применение на конкретных примерах 8-ми этапной схемы разработки управленческого решения.
4. Показать на конкретном примере 8-ми этапный процесс эффективного планирования.
5. Отбор информации и управление временем при разработке и реализации управленческого решения в профессиональной деятельности.
6. Современный научный подход: 3 парадигмы принятия управленческих решений.
7. Классическая модель Герберта Саймона принятия решений: достоинства и недостатки модели.
8. Разработка целевых и процессорных технологий принятий управленческих решений
9. Социально-психологические основы эффективной коммуникации руководителя и подчиненного.
10. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
11. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта.
12. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческих решений в профессиональной деятельности.
13. Процесс и этапы принятия управленческих решений в профессиональной деятельности.
14. Подготовка к разработке управленческого решения (анализ ситуации, идентификация проблемы, определение целей) .
15. Разработка управленческого решения(определение критериев выбора, разработка альтернатив) .
16. Выбор и реализация решения, контроль и оценка результатов Отличительные характеристики управленческих решений в профессиональной деятельности..
17. Классификация управленческих решений в профессиональной деятельности.
18. Качество и эффективность управленческих решений в профессиональной деятельности.
19. Определение идеальной системы (алгоритма). Критерий пригодности системы. Проблемы устойчивости идеальной системы. Критерии качества системы в экстремальных ситуациях. Примеры показателей устойчивости и эффективности решений.
20. Эффективность процесса принятия решений. Типы и требования к показателям качества и эффективности.

**Оформление письменной работы выполняется согласно МИ 4.2-5/47-01-2013** [**Общие треб**](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttps%253A%252F%252Fdocviewer.yandex.ru%252Fr.xml%253Fsk%253D68adbf28616e19b13b0bb36fb9b7fd93%2526url%253Dhttp%25253A%25252F%25252Fzabgu.ru%25252Ffiles%25252Fhtml_document%25252Fpdf_files%25252Ffixed%25252FNormativny%25252527e_dokumenty%25252527_i_obrazcy%25252527_zayavlenij%25252FObshhie_trebovaniya_k_postroeniyu_i_oformleniyu_uchebnoj_tekstovoj_dokumentacii.pdf%252522%252B%25255Ct%252B%252522_blank%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=3f1bbe796713e9e5fa6444a22f95f061&keyno=1)**ования к построению и оформлению учебной текстовой документации**

**Форма промежуточного контроля**

**Зачет.**

**Вопросы к зачету по дисциплине: «Управленческие решения в профессиональной деятельности»**

1.Роль принятия решений в управлении СЭС. Деятельность менеджера как процесс принятия управленческих решений.

2.Определение основных понятий теории принятия управленческого решения: проблема, проблемная ситуация, цель, предпочтение.

3.Определение основных понятий теории принятия управленческого решения: ЛПР (лицо, принимающее решение); допустимое, эффективное и оптимальное решения.

4.Основные причины возникновения проблемы в управляемых СЭС; трудности идентификации проблемы.

5.Основные методологические принципы системного анализа применительно к процедурам принятия управленческих решений.

6.Классификация управленческих решений.

7.Основные этапы системного подхода к процедуре принятия управленческих решений. 8.Элементы структуры и базисная модель принятия управленческих решений для случая индивидуального ЛПР.

9.Элементы структуры и базисная модель принятия управленческих решений для случая группового ЛПР.

10.Типовые принципы группового согласования, используемые в процессе принятия управленческого решения (групповой выбор).

11.Особенности процесса формулировки проблемной ситуации.

12.Особенности процесса формирования множества целей (целеполагания) при принятии управленческого решения. Приоритетность (важность) целей.

13.Особенности процесса формирования множества допустимых решений с учетом ограничений.

14.Особенности процесса формирования множества неопределенных ситуаций («состояний природы») в системах принятия управленческого решения. Особенности вероятностной оценки этих ситуаций.

15.Основные этапы анализа полезности альтернатив при выработке управленческого решения.

16.Типовые функции полезности, используемые ЛПР в процессе принятия управленческих решений, и их влияние на выбор критерия оптимального решения в условиях неопределенности.

17.Шкалы измерений, используемые при оценке полезности альтернатив.

18.Особенности принятия управленческих решений в условиях полной информации.

19.Особенности принятия управленческих решений в условиях неполной информации.

21.Особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска. Понятие относительного риска принятия ошибочного решения.

22.Основные элементы модели принятия управленческих решений по методу расстановки приоритетов.

23.Методы построения обобщенной групповой оценки экспертов путем обработки их индивидуальных оценок

24.Роль интуиции ЛПР, его субъективных представлений и гипотез о будущем развитии СЭС, факторах и условиях этого развития в практике принятия управленческих решений.

25.Понятия качества и эффективности управленческого решения.

26.Основные характеристики механизма реализации ответственности ЛПР в системах принятия управленческого решения.

27.Методы экспертных оценок (обзор).

28.Методы обработки экспертных оценок (обзор).

29.Методы определения обобщенной групповой оценки объектов.

30.Методы определения количественного состава экспертной группы.

31.Обзор методов нахождения оптимального решения из множества альтернатив путем последовательного улучшения результата (методы математического программирования).

32.Регулярные численные методы поиска экстремума, используемые в задачах принятия управленческих решений.

33.Классификация компьютерных информационных систем для поддержки принятия управленческих решений.

34.Использование экспертных систем для поддержки принятия управленческих решений.

35.Сущность и условия применения ММ-критериев в задачах принятия управленческого решения.

36.Сущность и условия применения критериев Сэвиджа в задачах принятия управленческого решения.

37.Сущность и условия применения критерия Байеса-Лапласа в задачах принятия управленческого решения. Оценка относительной величины риска принятия ошибочного решения.

37.Сущность и условия применения производных критериев в задачах принятия управленческих решений.

38.Организация экспертного оценивания для процедур принятия управленческих решений. Вопросы количественного и качественного состава экспертной группы.

39.Характеристика методов, направленных на активизацию использования интуиции и опыта специалистов-экспертов

40.Классификация информационных систем поддержки принятия управленческих решений по виду используемых информационных технологий.

**Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

**Нормативная литература**

1.Конституция Российской Федерации: Принята всенародным голосованием 12 декабря. Москва: Юрид. лит., 1993. – 63 с.

2.Трудовой кодекс Российской Федерации – Москва, 2007.

3.Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации: федер. закон от 6 окт. 2003г. №131-ФЗ // СЗ РФ. – 2003. – №40. Ст. 3822

4.О муниципальной службе в Российской Федерации: федер. закон от 02 марта 2007 г. N 25-ФЗ// СЗ РФ. – 2007. – №10. Ст. 1152.

5.Закон Забайкальского края «О муниципальной службе в Забайкальском крае» от 29.12.2008 г. N 108-ЗЗК,

**Основная литература**

1. Ивасенко Анатолий Григорьевич. Разработка управленческих решений : учеб. пособие / Ивасенко Анатолий Григорьевич, Никонова Яна Игоревна, Плотникова Елена Николаевна. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Кнорус, 2010. - 168 с. - ISBN 978-5-406-00647-4 : 130-00.

2. Кибирева Елена Анатольевна. Управленческий учет : учеб. пособие / Кибирева Елена Анатольевна. - Чита : ЗабГУ, 2012. - 193с. - ISBN 978-5-9293-0767-6 : 121-00.

3. Кодин Валентин Николаевич. Как работать над управленческим решением. Системный подход : учеб. пособие / Кодин Валентин Николаевич, Литягина Светлана Валентиновна. - Москва : Кнорус, 2013. - 190 с. - ISBN 978-5-406-02429-4 : 219-50.

4. Коваль Татьяна Александровна. Корпоративное планирование : учеб. пособие / Коваль Татьяна Александровна. - Чита : РНиУМЛ ЗабГУ, 2012. - 134 с. - ISBN 978-5-9293-0895-6 : 100-00.

5. Пужаев Александр Васильевич. Управленческие решения : учеб. пособие / Пужаев Александр Васильевич. - Москва : Кнорус, 2010. - 192 с. - ISBN 978-5-406-00127-1 : 190-00.

**Дополнительная литература:**

1. Гордеева Татьяна Николаевна. Разработка управленческих решений : практикум / Гордеева Татьяна Николаевна. - Чита : ЗабГУ, 2011. - 64с. - ISBN 978-5-9293-0684-6 : 55-00.
2. Гулиев Муса Ахметович. Социология и психология управления : учеб. пособие / Гулиев Муса Ахметович, Епифанцев Сергей Николаевич, Самыгин Сергей Иванович. - Ростов-на-Дону : Феникс, 2006. - 409 с. - (Высшее образование). - ISBN 5-222-09480-4 : 98-00.
3. Захарова Л.Н.Психология управления : учеб. пособие / Л. Н. Захарова. - Москва : Логос, 2011. - 374 с. - ISBN 978-5-98704-499-5 : 279-14.
4. Козлов Владимир Васильевич.Психология управления : учеб. пособие / Козлов Владимир Васильевич, Мануйлов Геннадий Митрофанович, Фетискин Николай Петрович. - Москва : Академия, 2011. - 224 с. - (Высшее профессиональное образование). - ISBN 978-5-7695-6682-0 : 196-02.
5. Гукасьян Н.А. Менеджмент предприятия. Просто о сложном / Н. А. Гукасьян. - Санкт-Петербург : БХВ-Петербург, 2015. - 160 с. - (Фактор роста). - ISBN 978-5-9775-3559-5 : 310-00.

**Собственные учебные пособия**

1. Воробьева Е.А.,Белоганов В.А.. Основы управленческого консультирования . / Е.А.Воробьева. Учебное пособие. - Чита: ЗабГУ, 2015.-158 с.

**Базы данных, информационно-справочные и поисковые системы**

1. Всероссийская государственная библиотека иностранной литературы: [http://www.libfl.ru/](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.libfl.ru%252F%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=64358546dea115ff773ea5e1c7ec3d89&keyno=1)

2. Государственная научная педагогическая библиотека им. К.Д. Ушинского: http:// www. gnpbu.ru

3. Государственная публичная историческая библиотека: http:// [www.shpl.ru](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.shpl.ru%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=3e47a8a74729265eda0f63edaf658bd1&keyno=1)

4. Издательство «Лань» Электронно-библиотечная система [http://www.e.lanbook.com](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.e.lanbook.com%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=a895c76fe3f474d917736aacabd0732e&keyno=1)

5. Российская государственная библиотека: [http://www.rsl.ru](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.rsl.ru%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=0abbe1d747ceedc5ac7d629a76107e90&keyno=1)

6. Университетская библиотека онлайн: [http://www.biblioclub.ru](http://clck.yandex.ru/redir/dv/*data=url%3Dhttp%253A%252F%252Fwww.biblioclub.ru%26ts%3D1445582779%26uid%3D1461552041395659296&sign=9cd44f844f6acd2d21e9fee00a864bc8&keyno=1)

7. Другие библиотеки: http://www. gnpbu.ru/katalog/kat\_0.htm

Ведущий преподаватель:

к. полит. н., доцент кафедры управления персоналом ……………………. В.А. Белоганов

Заведующий кафедрой

управления персоналом И.Р. Казарян