

МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ВГУ»)

Декан экономического факультета



/Канапухин П.А./

*подпись, расшифровка подписи*

17.05.2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**Б1.В.11 Современные технологии принятия решений**

*Код и наименование дисциплины в соответствии с учебным планом*

- 1. Код и наименование направления подготовки/специальности:** 38.04.02  
Менеджмент
- 2. Профиль подготовки/специализация:** современные технологии менеджмента
- 3. Квалификация выпускника:** магистр
- 4. Форма обучения:** заочная
- 5. Кафедра, отвечающая за реализацию дисциплины:** экономики труда и основ управления
- 6. Составители программы:** Дашкова Екатерина Сергеевна, д.эк.н., доцент  
*(ФИО, ученая степень, ученое звание)*
- 7. Рекомендована:** НМС экономического факультета № 4 от 20.04.2023г  
*(наименование рекомендующей структуры, дата, номер протокола)*

---

**8. Учебный год:** 2024/2025

**Семестр(ы)/Триместр(ы):** 3 сессия

## 9. Цели и задачи учебной дисциплины

Целями освоения учебной дисциплины являются:

- формирование у обучающихся знаний и способностей практического применения современных технологий принятия управленческих решений в результате анализа бизнес-процессов и оценки риска для обеспечения устойчивого развития организации и эффективности менеджмента.

Задачи учебной дисциплины:

- формирование знаний и умений анализа и оценки ситуаций профессиональной деятельности на этапе разработки управленческих решений;
- формирование знаний и умений принятия управленческих решений для устранения и (или) предупреждения причин отклонений в профессиональной деятельности;
- формирование знаний методов принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности и выработка.

**10. Место учебной дисциплины в структуре ООП:** Б1.В.11 Современные технологии принятия решений относится к обязательным дисциплинам. Часть, формируемая участниками образовательных отношений

**11. Планируемые результаты обучения по дисциплине/модулю (знания, умения, навыки), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями) и индикаторами их достижения:**

Код	Название компетенции	Код(ы)	Индикатор(ы)	Планируемые результаты обучения
ПК-1	Способен анализировать действующие бизнес-процессы и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей	ПК-1.1	Оценивает текущие показатели бизнес-процессов и выявляет отклонения от плановых значений	Знать: - современные модели принятия управленческих решений; - этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений; - классификацию ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.  Уметь: – определять показатели, характеризующие управленческую ситуацию или проблему.  Владеть: - оценивать текущие показатели, характеризующие управленческую ситуацию или проблему.
		ПК-1.2	Анализирует причины выявленных отклонений в ходе реализации бизнес-процессов	Знать: - методы принятия управленческих решений.  Уметь: – выявлять причины проблем или изменения ситуации при разработке управленческих решений.  Владеть: - навыками применения методов принятия управленческих решений для анализа причин управленческих проблем.
		ПК-1.3	Предлагает	Знать:

			решения для устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе бизнес-процессов	<ul style="list-style-type: none"> <li>- характеристика качества и эффективности управленческих решений и определяющие их факторы;</li> <li>- методический инструментарий оценки экономической и социальной эффективности управленческих решений;</li> <li>- роль человеческого фактора в принятии и реализации управленческих решений.</li> </ul> <p>Уметь:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- оценивать качество и эффективность управленческого решения.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками выбора качественного и эффективного управленческого решения.</li> </ul>
ПК-2	Способен применять технологии (методы) управления рисками для обеспечения непрерывной деятельности и устойчивого развития организации в условиях	ПК-2.2	Выбирает методы воздействия на риск для поддержания непрерывной деятельности и устойчивого развития организации	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li> </ul> <p>Владеть:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками применения методов и технологий разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.</li> </ul>

## 12. Объем дисциплины в зачетных единицах/час. — 2/72.

Форма промежуточной аттестации: *зачет*

## 13. Трудоемкость по видам учебной работы

Вид учебной работы	Трудоемкость			
	Всего	По семестрам		
		3 сессия		...
Аудиторные занятия	8	8		
в том числе:	лекции	4	4	
	практические	4	4	
	лабораторные			
Самостоятельная работа	60	60		
в том числе: курсовая работа (проект)				
Форма промежуточной аттестации (экзамен – __ час.)				
контроль	4	4		
Итого:	72	72		

### 13.1. Содержание дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела дисциплины	Реализация раздела дисциплины с помощью онлайн-курса, ЭУМК*
<b>1. Лекции</b>			
1.1	Современные модели принятия управленческих решений	Современные модели принятия управленческих решений (Модель процесса нарастающего решения Г.Минцберга, модель Врума-Йеттона и др.). Модели принятия решений, базирующиеся на теории игр. Этапы разработки, принятия и реализации	-

		управленческих решений. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.	
1.2	Современные методы принятия решений	Современные экспертные, эвристические и математические методы принятия управленческих решений. Метод модерации и экспертных оценок. Метод МАИ. Методы разработки управленческих решений при неопределенности ситуации. Управление рисками как вид профессиональной деятельности. Формирование стратегии управления рисками. Методы предупреждения и ограничения рисков. Способы ограничения и снижения уровня рисков.	-
1.3	Качество и эффективность управленческого решения.	Понятие качества и эффективности управленческих решений. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Свойства качественных решений, качество процесса подготовки и реализации решения. Определение эффективности управленческих решений и ее составляющих. Методы расчета экономической и социальной эффективности подготовки и реализации решения: косвенный метод сопоставления различных вариантов, метод оценки по конечным результатам, метод оценки по непосредственным результатам деятельности	-
1.4	Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Роль человеческих факторов в процессе разработки управленческих решений Совершенствование управленческих решений в социально-психологическом аспекте. Влияние стиля руководства на управленческие решения. Личностные качества менеджера и стиль руководства. Мотивация на этапах разработки и реализации управленческих решений	-
<b>2. Практические занятия</b>			
2.1	Современные модели принятия управленческих решений	Разработка алгоритма принятия конкретного управленческого решения	-
2.2	Современные методы принятия решений	Использование различных методов принятия управленческих решений в практике менеджмента	-
2.3	Качество и эффективность управленческого решения.	Оценка качества и эффективности управленческих решений	-
2.4	Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.	Связь личных качеств руководителя с процессом разработки решений. Методы создания мотиваций на этапе разработки управленческих решений. Методы мотивации персонала на этапе реализации управленческих решений.	-

*\* заполняется, если отдельные разделы дисциплины изучаются с помощью онлайн-курса. В колонке Примечание необходимо указать название онлайн-курса или ЭУМК. В других случаях в ячейки ставятся прочерки.*

### 13.2. Темы (разделы) дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование темы (раздела) дисциплины	Виды занятий (количество часов)			
		Лекции	Практические	Самостоятельная работа	Всего
1	Современные модели принятия управленческих решений	1	1	15	17
2	Современные методы принятия решений	1	1	15	17
3	Качество и эффективность управленческого решения.	1	1	15	17

4	Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.	1	1	15	17
	Итого	4	4	60	68

**14. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины:**  
*(рекомендации обучающимся по освоению дисциплины: указание наиболее сложных разделов, работа с конспектами лекций, презентационным материалом, рекомендации по выполнению курсовой работы, по организации самостоятельной работы по дисциплине и др.)*

Для достижения цели изучения дисциплины используются такие виды учебной работы, как лекции и практические занятия.

Методические указания для обучающихся при работе над конспектом лекций во время проведения лекции.

Лекция – систематическое, последовательное, чаще монологическое изложение преподавателем учебного материала.

В процессе лекций обучающимся рекомендуется вести конспект для использования полученного материала при подготовке к практическим занятиям и выполнения заданий для самостоятельной работы. Для более полного освоения материалов учебной дисциплины обучающимся рекомендуется дополнить лекционный материал посредством самостоятельной работы с литературой.

Следует обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

В конце лекции обучающиеся имеют возможность задать вопросы преподавателю по теме занятия.

Методические указания для обучающихся при работе на практическом занятии.

Практические занятия реализуются в соответствии с рабочим учебным планом при последовательном изучении тем дисциплин.

Практические занятия позволяют развивать у студентов творческое теоретическое мышление, умение самостоятельно изучать литературу, анализировать практику; учат четко формулировать мысль, вести дискуссию, то есть имеют исключительно важное значение в развитии самостоятельного мышления.

Доклад — один из видов монологической речи, публичное, развёрнутое, официальное сообщение по определённому вопросу, основанное на привлечении документальных данных.

Презентация. Содержание презентации соответствует содержанию контрольной работы. Объем – не менее 10 слайдов. Текст выравнивается на слайдах по ширине и приблизительно одинакового размера. Цвет фона слайда не должен сливаться с цветом шрифта текста. Рекомендуется применять эффекты анимации. Смену слайдов можно выставлять по времени или «по щелчку».

Кейс-технология (от англ. «case» — случай) — интерактивная технология обучения, направленная на формирование у обучающихся знаний, умений, личностных качеств на основе анализа и решения реальной или смоделированной проблемной ситуации в контексте профессиональной деятельности, представленной в виде кейса.

Дискуссия – это целенаправленное обсуждение конкретного вопроса, сопровождающееся обменом мнениями, идеями между двумя и более лицами. Задача дискуссии - обнаружить различия в понимании вопроса и в споре установить истину. Дискуссии могут быть свободными и управляемыми. Групповая дискуссия - это метод проведения лабораторного занятия, позволяющий не только выявить весь спектр мнений участников, но и найти общее групповое решение коллективной проблемы. Групповая дискуссия является важнейшим средством установления диалога, стимулирования делового сотрудничества.

В связи с тем, что активность обучающегося на практических занятиях является предметом контроля его продвижения в освоении курса, то подготовка к таким занятиям требует ответственного отношения.

Методические рекомендации по выполнению индивидуального творческого задания

Индивидуальное творческое задание – работа научно-практического характера. Оно позволяет оценить каким образом обучающийся применяет полученные теоретические знания для решения практических проблем в профессиональной области.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины для самостоятельной работы.

Самостоятельная работа студента является основным средством овладения учебным материалом во время, свободное от обязательных учебных занятий. Содержание самостоятельной работы обучающегося определяется учебной программой дисциплины, методическими материалами, заданиями и указаниями преподавателя. Самостоятельная работа обучающегося осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах.

**15. Перечень основной и дополнительной литературы, ресурсов интернет, необходимых для освоения дисциплины** (список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТ и используется общая сквозная нумерация для всех видов источников)

а) основная литература:

№ п/п	Источник
1.	Киселев, А. А. Принятие управленческих решений: учебник для магистратуры : учебник / А.А. Киселев. — Москва Берлин : Директ-Медиа, 2019. — 182 с. : ил., табл. — Библиогр.: с. 162-167. — <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-5-4499-0211-5 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=562648</a> > .— <URL: <a href="http://doi.org/10.23681/562648">http://doi.org/10.23681/562648</a> >.

б) дополнительная литература:

№ п/п	Источник
2.	Модели и методы принятия решений: учебное пособие/ Т.В. Азарнова [и др.] ; ВГУ. – Воронеж : Издательский дом ВГУ, 2021. – 310 с.
3.	Системный анализ и принятие решений : [учебное пособие для студ. вузов, обуч. по направлению подготовки "Системный анализ и управление"] / [С.А. Баркалов и др.] ; [науч. ред. В.Н. Бурков] .— Воронеж : ИПЦ ВГУ, 2010 .— 651 с. : ил., табл. — Авт. указаны на обороте тит. л. — Библиогр.: с.648-651 .— ISBN 978-5-9273-1567-3.
4.	Филинов, Николай Борисович. Разработка и принятие управленческих решений : учебное пособие / Н.Б. Филинов ; Высшая шк. менеджмента Гос. ун-та "Высшая шк. экономики" .— Москва : ИНФРА-М, 2009 .— 308 с. : ил. — (Серия учебников для программы MBA (Master of Business Administration)) .— Библиогр.: с. 307-308 .— ISBN 978-5-16-003692-2.
5.	Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин .— 9-е изд., стер. — Москва : Дашков и К°, 2020 .— 495 с. : ил. — (Учебные издания для бакалавров) .— Библиогр. в кн .— <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— ISBN 978-5-394-03532-6 .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573213">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=573213</a> >
6.	Методы и модели принятия решений в сфере управления персоналом : учебное пособие / Е. Крипак, Д. Домашова, Д.Н. Тимофеев, Р. Безбородникова, Т. Зеленина ; под ред. Е. М. Крипак ; Министерство образования и науки Российской Федерации ; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» .— Оренбург : ОГУ, 2014 .— 162 с. — <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> .— <URL: <a href="http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=259267">http://biblioclub.ru/index.php?page=book&amp;id=259267</a> >.
7.	Сборник кейсов и практических заданий по управленческим дисциплинам: учебно-методическое пособие для направления «Менеджмент». — М.: Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2021. — 162 с.

в) информационные электронно-образовательные ресурсы (официальные ресурсы интернет)\*:

№ п/п	Ресурс
8.	Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <a href="https://edu.vsu.ru/">https://edu.vsu.ru/</a>
9.	Электронные каталоги зональной научной библиотеки ВГУ <a href="http://www.lib.vsu.ru">http://www.lib.vsu.ru</a>
10.	Национальный цифровой ресурс "РУКОНТ" - межотраслевая электронная библиотека <a href="https://rucont.ru">https://rucont.ru</a>
11.	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека online" <a href="http://biblioclub.ru/">http://biblioclub.ru/</a> ),
12.	Электронно-библиотечная система "Лань" <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
13.	Электронно-библиотечная система «ЮРАЙТ» <a href="https://urait.ru">https://urait.ru</a>
14.	Научная электронная библиотека <a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
15.	Человеческие ресурсы. Портал – <a href="http://www.rhr.ru/">http://www.rhr.ru/</a> .

\* Вначале указываются ЭБС, с которыми имеются договора у ВГУ, затем открытые электронно-образовательные ресурсы, онлайн-курсы, ЭУМК

**16. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы** (учебно-методические рекомендации, пособия, задачки, методические указания по выполнению практических (контрольных), курсовых работ и др.)

№ п/п	Источник
23	Федченко А. А., Шкиренко Г.А. Экономика социально-трудовых отношений [Электронный ресурс] : практикум : [для бакалавров, магистров и аспирантов экономических специальностей, слушателей Президентской программы и других программ бизнес-образования ВГУ] / А.А. Федченко, Г.А. Шкиренко ; Воронеж. гос. ун-т .— Электрон. текстовые дан. — Воронеж : Экономический факультет ВГУ, 2019 .— <URL: <a href="http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-">http://www.lib.vsu.ru/elib/texts/method/vsu/m19-</a>

## 17. Образовательные технологии, используемые при реализации учебной дисциплины, включая дистанционные образовательные технологии (ДОТ, электронное обучение (ЭО), смешанное обучение):

При реализации дисциплины используются текстовый редактор Microsoft Word, табличный редактор Microsoft Excel, редактор презентаций Microsoft PowerPoint. Проверка заданий может осуществляться с использованием дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Программа курса может реализоваться с применением дистанционных образовательных технологий через Образовательный портал "Электронный университет ВГУ" <https://edu.vsu.ru/>, где представлены следующие материалы: программа дисциплины, план семинаров, задания для самостоятельной работы; а также предоставляется возможность в режиме онлайн проводить занятия в соответствии с расписанием.

**18. Материально-техническое обеспечение дисциплины:** Учебная аудитория: специализированная мебель, ноутбук, проектор, экран для проектора настенный, WHDMI-приемник.

## 19. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Порядок оценки освоения обучающимися учебного материала определяется содержанием следующих разделов дисциплины:

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Компетенция(и)	Индикатор(ы) достижения компетенции	Оценочные средства
1.	Современные модели принятия управленческих решений	ПК-1	ПК-1.1	Опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
2.	Современные методы принятия решений	ПК-1; ПК-2	ПК-1.2; ПК-2.2	Опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
3.	Качество и эффективность управленческого решения.	ПК-1	ПК-1.3	Опрос, доклад, презентация, дискуссии, задачи, кейс
4.	Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.	ПК-1; ПК-2	ПК-1.1; ПК-1.2; ПК-1.3; ПК-2.2	Опрос, доклад, презентация, дискуссии, кейс
Промежуточная аттестация форма контроля – зачет				<b>КИМ, тест</b>

## 20. Типовые оценочные средства и методические материалы, определяющие процедуры оценивания

### 20.1. Текущий контроль успеваемости

Контроль успеваемости по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

#### 1) Опрос по теме на практическом занятии

Тема 1. Современные модели принятия управленческих решений.

1.1. Этапы разработки, принятия и реализации управленческих решений.

1.2. Классификация ситуаций и проблем при разработке управленческих решений.

Тема 2. Современные методы принятия решений.

2.1. Современные экспертные, эвристические и математические методы принятия управленческих решений.

2.2. Методы разработки управленческих решений при неопределенности ситуации.

2.3. Управление рисками как вид профессиональной деятельности.

Тема 3. Качество и эффективность управленческого решения.

3.1. Понятие качества и эффективности управленческих решений.

3.2. Требования, предъявляемые к качеству управленческого решения. Свойства качественных решений, качество процесса подготовки и реализации решения.

3.3. Определение эффективности управленческих решений и ее составляющих.

Тема 4. Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

4.1. Совершенствование управленческих решений в социально-психологическом аспекте.

4.2. Влияние стиля руководства на управленческие решения. Личностные качества менеджера и стиль руководств.

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся в полной мере владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; полностью раскрывает суть вопроса, способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований	Отлично
Обучающийся в основном владеет понятийным аппаратом по данному вопросу; способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Не в полной мере раскрыта суть вопроса.	Хорошо
Обучающийся демонстрирует частичные знания понятийного аппарата; не всегда способен иллюстрировать ответ примерами, фактами, данными научных исследований. Проявлено слабое понимание сути вопроса.	Удовлетворительно
Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, при ответе допускает грубые ошибки.	Неудовлетворительно

## 2) Темы докладов и презентаций

Тема 1. Современные модели принятия управленческих решений.

1.1. Модель процесса нарастающего решения Г. Минцберга.

1.2. Модель Врума-Йеттона.

1.3. Модель Врума-Йеттона-Яго.

1.4. Модели принятия решений, базирующиеся на теории игр.

Тема 2. Современные методы принятия решений.

2.1. Метод Гордона в ПР.

2.2. Метод Диснея в ПР.

2.3. Метод «6 шляп» в ПР.

2.4. Метод Дельфи в ПР.

2.5. Метод функционально-стоимостного анализа в ПР.

2.6. Метод «дерева решений» в ПР.

2.7. Метод модерации в ПР.

2.8. Методы ПР в условиях неопределенности и риска.

Тема 3. Качество и эффективность управленческого решения.

3.1. Методы расчета экономической и социальной эффективности подготовки и реализации решения: косвенный метод сопоставления различных вариантов.

3.2. Методы расчета экономической и социальной эффективности подготовки и реализации решения: метод оценки по конечным результатам.

3.3. Методы расчета экономической и социальной эффективности подготовки и реализации решения: метод оценки по непосредственным результатам деятельности.

Тема 4. Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

4.1. Мотивация работников к участию в разработке управленческих решений

4.2. Мотивация работников к эффективной реализации управленческих решений.



#### Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Представленный материал кратко, емко, четко определяет проблему, представлена авторская позиция на исследуемый вопрос	Отлично
Представленный материал отличается неточностью или не вполне четко представлена авторская позиция	Хорошо
При подготовке материала использован один источник, нет авторской позиции, не в полном объеме рассмотрен вопрос	Удовлетворительно
Материал подготовлен не по теме, или не подготовлен	Неудовлетворительно

### 3) Примерные кейсы

Тема 1. Современные модели принятия управленческих решений.

Используя модель Врума-Йеттона решите следующую задачу. Для заведующего кафедрой, который возглавляет коллектив сравнительно недавно и не до конца знает компетентность и трудовой потенциал каждого, стоит задача разработки новой магистерской программы, адекватной потребностям современного рынка труда. Подчиненные согласны, что разработка этой программы необходима для каждого преподавателя кафедры. Опыт разработки подобных программ у коллектива кафедры имеется, а для заведующего кафедрой данная задача является новой. Сроки разработки программы ограничены и возможные ошибки невостребованности данной программы для потенциальных обучающихся могут негативно отразиться на учебной нагрузке каждого преподавателя. Какой стиль принятия решений в этой ситуации целесообразен?

Тема 2. Современные методы принятия решений.

Руководствуясь алгоритмом процесса разработки, принятия и реализации управленческих решений опишите последовательность действий для решения следующей управленческой проблемы. Используйте метод мозгового штурма.

В организации за последний год существенно возрос показатель текучести кадров и снизился показатель производительности труда. На основании проведенных социологических опросов и экономического анализа было установлено, что основная причина сложившейся в организации ситуации – это неудовлетворенность распределением премий в структурных подразделениях, «закрытость» данного процесса и отсутствие взаимосвязи между результатами труда и размерами премиальных выплат.

Тема 3. Качество и эффективность управленческого решения.

Кейс «Воспитание лояльности»

Компания по оказанию ремонтных услуг насчитывала 57 сотрудников, среди них:

- пять бригад по пять-шесть работников по ремонту и монтажу;
- два менеджера по продажам;
- сотрудники, обслуживающие офис и выполняющие работу с персоналом.

В год на одну бригаду приходилось около 15 заказов на ремонтные работы, которые они проводили в среднем по три с половиной недели. Работали всегда динамично и качественно. Стоимость услуг по рынку была средней. По сравнению с конкурентами некоторые услуги оказывали дешевле, а некоторые немного дороже. При этом в год всего 3–4 % клиентов отказывались от услуг на этапе переговоров. От бригад отказы не зависели, так как клиенты уходили после разговора с менеджерами по продажам. За последние полгода число отказавшихся выросло до 10 %. Когда спрашивали у менеджеров отдела продаж о причинах, те не могли их назвать. Обратились к службе безопасности, чтобы проверить потоки информации, которые поступали в компанию и исходили от нее к клиентам. Выяснили, что из шести замерщиков, которые выезжали к клиентам после получения заказа из отдела продаж, двое отдавали заказы конкурентам. Как выяснилось, виновников не устроили объем работы и размер заработка. Нужно было не только произвести сами замеры, но еще и заинтересовать клиента: рассказать о материалах, предложить разные варианты установки и крепежа, порекомендовать, что лучше подойдет. Но вознаграждение за такую работу с клиентами не полагалось. Замерщики настаивали, что это работа продавцов. Независимо от того, сколько заказов замерщик принес в компанию, зарплата составляла 20–25 тысяч рублей в месяц. Процент получали только менеджеры по продажам, договаривающиеся о проведении замеров и рассчитывающие точную сумму заказа.

Вопросы и задания: Дайте оценку действиям замерщиков. Можно ли осуждать сотрудников за то, что им недоплачивают? Справедливо ли, по Вашему мнению, начисляется вознаграждение всем категориям сотрудников? Предложите компании решение проблемы

Кейс «Сокращение штата»

На крупном текстильном заводе дела шли вполне успешно. Завод был построен в 70-е и реализовывал свою продукцию при советской власти, при перестройке и при активном развитии демократии. Но в связи с активным развитием новейших технологий конкуренты стали вытеснять с рынка эту некогда процветающую компанию. Многие заказчики и постоянные покупатели текстильной продукции ушли к другим производителям. В результате за последние восемь месяцев количество заказов уменьшилось, и в связи с этим появились перебои с поступлением наличных денег. Поэтому руководство решило сократить часть персонала. На совещании совета директоров было принято решение: завершить уже намеченные договорные сделки, а затем из расчета сокращения заявок от потребителей провести расчеты, что и сколько придется урезать. На основе полученных данных вычислить излишек рабочей силы и начать увольнения. По убеждению владельцев завода мера была временной, так как через полгода они планировали занять новую нишу на рынке сбыта, что при хорошем развитии потребовало бы обратной работы с персоналом – набора новых сотрудников. Собственники и руководитель завода рассматривали эту меру как возможность очистить коллектив от устаревших компетенций и влить новую кровь в коллектив. Работникам решили пока ничего не сообщать. Но информация все равно просочилась, и сотрудники начали реагировать. По неизвестным причинам машины перестали работать, красители красить, ткани ткаться, темп работы крайне снизился, многие ушли на больничный, а другие просто не вышли без объяснения причин. Производительность резко упала. Дирекция оказалась в сложном положении, ей была непонятна причина, так как она была уверена, что сотрудники ничего не знают. Она поручила руководителю отдела кадров разрешить ситуацию, переговорить с профсоюзом и наладить обстановку.

Вопросы и задания: Как Вы оцениваете действия собственников и руководителей компании? Как, по Вашему мнению, нужно было поступить коллективу? Обоснуйте свое решение.

Тема 4. Роль человеческого фактора в процессе разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Автор: Наталья Круть

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радеет о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела. Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру. Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента?»

Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Перезвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников. Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью.

Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании...

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать...

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил кейс самостоятельно и правильно	Отлично
Обучающийся решил кейс правильно с небольшими недочетами	Хорошо
Обучающийся решил кейс при содействии преподавателя	Удовлетворительно
Обучающийся не решил кейс	Неудовлетворительно

#### 4) примерные задачи

Тема 3. Качество и эффективность управленческого решения.

Управляющий фитнес-клубом «ТОТАЛ ФИТ» уверен, что недавно проведенная реконструкция намного увеличила привлекательность клуба для посетителей, в результате чего они стали проводить в клубе существенно больше времени. Исследования показали, что до реконструкции одно посещение длилось в среднем  $a$  минут при среднеквадратическом отклонении  $b$  минут. Случайная выборка из  $c$  клиентов показала, что в среднем они проводили в клубе  $d$  минут за одно посещение. Можно ли утверждать, что затраты на реконструкцию не были напрасными (если  $\alpha=10\%$ )?

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
b	11	10	11	10	11	10	11	10	11	10
c	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
d	37	38	39	40	42	44	46	48	47	48

Критерии оценки:

Критерии оценивания компетенций	Шкала оценок
Обучающийся правильно выполнил задание.	Отлично
Обучающийся допустил неточности при выполнении задания.	Хорошо
Обучающийся допустил серьезные ошибки при выполнении задания.	Удовлетворительно
Обучающийся не выполнил задание.	Неудовлетворительно

## 20.2. Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

### 20.2.1 Перечень вопросов к зачету:

1. Содержание управленческих решений и классификация управленческих решений.
2. Понятие эффективности управленческого решения. Зависимость эффективности решения от его качества
3. Требования, предъявляемые к решениям.
4. Роль человеческих факторов в процессе разработки управленческих решений
5. Модели принятия решений и их сравнительная характеристика
6. Технология принятия управленческих решений.
7. Методы разработки управленческих решений при неопределенности ситуации.
8. Управление рисками как вид профессиональной деятельности.
9. Мотивация реализации управленческих решений
10. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
11. Классификация методов принятия решений
12. Организация выполнения управленческих решений
13. Цифровые технологии в принятии управленческих решений
14. Необходимость и возможность оценки эффективности принятых решений.
15. Методы оценки эффективности управленческого решения

## Критерии оценивания:

Критерии оценивания компетенций	Уровень сформированности компетенций	Шкала оценок
Полное соответствие ответа обучающегося всем перечисленным критериям. Продемонстрировано знание понятийного аппарата, продемонстрировано всестороннее, систематическое и достаточно глубокое знание учебно-программного материала, способность разрабатывать программу социологического исследования	<i>Повышенный уровень</i>	<i>Зачет</i>
При ответ на контрольно-измерительный материал обучающийся обнаруживает знание учебно-программного материала, успешно выполняет предусмотренные программой задания. Но недостаточно продемонстрировано владение понятийным аппаратом, допускает несущественные ошибки при разработке программы социологического исследования	<i>Базовый уровень</i>	
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует перечисленным показателям, обучающийся дает неполные ответы на дополнительные вопросы. Демонстрирует частичные знания понятийного аппарата, допускает ошибки при разработке программы социологического исследования	<i>Пороговый уровень</i>	
Ответ на контрольно-измерительный материал не соответствует любым из перечисленных показателей. Обучающийся демонстрирует отрывочные, фрагментарные знания, допускает грубые ошибки, не способен составить программу социологического исследования.	–	<i>Незачет</i>

## 20.2.2 Тестирование

### Примеры тестовых заданий:

**ЗАДАНИЕ 1.** Согласно модели Г. Саймона какие три группы факторов ограничивают рациональность принятого решения ?

- политические, экономические, социальные
- внешние, внутренние
- когнитивные, политические, организационные
- социокультурные, политические, технологические

**ЗАДАНИЕ 2.** На каком этапе разработки управленческого решения выявляется отклонение факта от плана:

- выявление проблемы
- формулирование проблемы
- выработка альтернатив
- оценка альтернатив

**ЗАДАНИЕ 3.** Какое требование, предъявляемое к качеству управленческих решений, исходит из того, что необходимо обеспечить соответствие целей и средств их достижения, а также преемственность решений, их соответствие стратегии, целям организации и ранее принятым решениям

- обоснованность
- реальность
- гибкость
- непротиворечивость

**ЗАДАНИЕ 4.** Какое требование, предъявляемое к качеству управленческих решений, исходит из того, что всегда существует возможность изменения цели и (или) алгоритма достижения цели при изменении внешних и внутренних условий

- обоснованность
- реальность
- гибкость
- непротиворечивость

**ЗАДАНИЕ** Какое требование, предъявляемое к качеству управленческих решений, исходит из того, что если решение будет принято поздно, то оно не даст ожидаемого экономического эффекта, может оказаться бесполезным и даже может принести определенный ущерб

- обоснованность
- реальность
- своевременность
- непротиворечивость

## **2) открытые задания (тестовые, повышенный уровень сложности):**

**ЗАДАНИЕ 1.** В соответствии с «идеальная карта» допустимых относительных отклонений какое отклонение считается незначительным и не требует детального изучения

**ЗАДАНИЕ 2.** В соответствии с «идеальная карта» допустимых относительных отклонений какое отклонение считается уже существенным и требует углубленного анализа

**ЗАДАНИЕ 3.** В соответствии с «идеальная карта» допустимых относительных отклонений какое отклонение считается значительным и требует обоснования

**ЗАДАНИЕ 4.** При расчете абсолютного отклонения фактических показателей от плановых что необходимо сделать?

**ЗАДАНИЕ 5.** При расчете относительного отклонения фактических показателей от плановых что необходимо сделать?

**Код и наименование компетенции:** ПК-1 Способен анализировать действующие бизнес-процессы и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей

ПК-1.2 Анализирует причины выявленных отклонений в ходе реализации бизнес-процессов

**Перечень заданий:**

### **1) тестовые задания:**

**ЗАДАНИЕ 1.** Какие основные моменты необходимо учитывать при расчете оптимальной нормы управляемости ?

- количество руководителей
- качество руководителей
- качество подчинённых
- количество подчинённых
- все ответы верны

**ЗАДАНИЕ 2.** На каком этапе разработки управленческого решения выявляются причины отклонение факта от плана:

- выявление проблемы
- диагностика проблемы
- выработка альтернатив
- оценка альтернатив

**ЗАДАНИЕ 3.** Графический способ исследования, который позволяет и определить наиболее существенные причинно-следственные взаимосвязи между факторами и последствиями в исследуемой ситуации или проблеме:

- диаграмма Исикавы
- сетевой граф
- модель Врума- Йеттона
- диаграмма Хофстеде

**ЗАДАНИЕ 4.** Как связаны процессы управления и разработка управленческих решений ?

- зависит от полномочий принятия управленческих решений
- взаимообусловлены, составляют единство и определяют динамику управления
- не связаны
- связи через лидеров.

**ЗАДАНИЕ 5.** По причинам возникновения управленческие решения бывают :

- ситуационными
- организационными
- инициативными
- контрольные

### **2) открытые задания (тестовые, повышенный уровень сложности):**

**ЗАДАНИЕ 1.** От чего зависит выбор конкретного метода принятия управленческого решения?

**ЗАДАНИЕ 2.** Основная причина невозможности выбора наилучшей альтернативы на этапе оценки альтернатив - это

**ЗАДАНИЕ 3.** Основной причиной, обуславливающей необходимость контроля в управленческой деятельности, является?

**ЗАДАНИЕ 4.** Данный метод представляет собой набор прогнозов по каждому рассматриваемому решению, его реализации, а также по возможным положительным и отрицательным последствиям:

**ЗАДАНИЕ 5. Максимальные и минимальные критерии относятся к принятию решений в условиях:**

**Код и наименование компетенции:** ПК-1 Способен анализировать действующие бизнес-процессы и разрабатывать предложения по устранению и (или) предупреждению отклонений от целевых показателей

ПК-1.3 Предлагает решения для устранения и (или) предупреждения причин отклонений в ходе бизнес-процессов

**Перечень заданий:**

#### **1) тестовые задания:**

**ЗАДАНИЕ 1.** Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет сложность решаемой задачи ?

- решение сложных задач требует большей проработанности на каждом из последовательных этапов процесса разработки и принятия решений
- осуществляется так же, как и решение простых
- простых решений не бывает
- сложность зависит от профессионализма руководителя
- сложность зависит от величины периода решения

**ЗАДАНИЕ 2.** Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет организационная структура ?

- формирует взаимосвязи в «дереве целей» и «дереве решений»
- даёт право принятия решений
- создаёт проблемы для разработки решений
- устанавливает последовательность и взаимосвязи в процессе разработки решений
- составляет основу для создания эффективного процесса разработки решений

**ЗАДАНИЕ 3.** Какова роль ресурсов организации в принятии долгосрочных планов развития организации ?

- только кадровые ресурсы играют важную роль в развитии организации
- важны не ресурсы, а их соотношение и цена
- при разработке долгосрочных планов ресурсы могут не учитываться
- развитие организации может быть связано с реорганизацией, которой ресурсы играют второстепенную роль
- ресурсы обеспечивают достижение всех целей

**ЗАДАНИЕ 4. Какую роль играет профессиональная подготовленность в разработке управленческих решений ?**

- является критерием оценки руководителей;
- является критерием принятия на работу;
- повышает качество решений;
- приводит к повышению производительности труда;
- вызывает уважение сотрудников.

**ЗАДАНИЕ 5. Какую роль играет соблюдение принципов делегирования полномочий в процессах разработки управленческих решений ?**

- повышает ответственность за реализацию решения
- повышает ответственность за разработку решения
- способствует эффективности разработки решения
- сложное решение делит на простые
- позволяет, чтобы полномочия были достаточными для их осуществления

**2) открытые задания (тестовые, повышенный уровень сложности):**

**ЗАДАНИЕ 1. В ситуации, если:** 1) менеджер стремится сохранить отношения с подчиненными; 2) менеджер владеет информацией и считает, что результат в данном случае важнее для другого; 3) менеджер понимает, что правда не на его стороне, кроме того, у него недостаточно полномочий; 4) менеджер считает, что возможно достичь положительного воспитательного эффекта, уступив желанием подчиненных, **целесообразно использовать следующий способ разрешения конфликта:**

**ЗАДАНИЕ 2. В ситуации, если:** 1) менеджер ощущает высокую напряженность и чувствует необходимость снижения накала; 2) у самого менеджера много забот, и он считает, что его вовлечение в данную ситуацию принесет дополнительные заботы и непродуктивные потери времени; 3) менеджер считает, что исход малозначим и не следует тратить время и силы; 4) менеджеру необходимо выиграть время (заручиться поддержкой, получить дополнительную информацию); 5) менеджер не находит в себе сил и ресурсов для решения данной проблемы; 6) менеджер считает, что немедленное обсуждение проблемы может привести к обострению ситуации; **целесообразно использовать следующий способ разрешения конфликта:**

Критерии оценивания:

Критерии оценивания	Шкала оценок
Обучающийся решил тест на 86-100%	Отлично
Обучающийся решил тест на 70-85%	Хорошо
Обучающийся решил тест на 50-69%	Удовлетворительно
Обучающийся решил тест на 49 % и менее	Неудовлетворительно

Промежуточная аттестация по дисциплине осуществляется с помощью следующих оценочных средств:

- оценка за тестовые задания (ТЗ) (не более 10 тестовых заданий), составляющая 40% итоговой оценки;
- оценка за ответ на вопросы (ЭВ), составляющая 60% итоговой оценки.

$$\text{Итоговая оценка за дисциплину} = 0,4 \cdot \text{ТЗ} + 0,6 \cdot \text{ЭВ}$$

При проведении промежуточной аттестации обучающихся с применением дистанционных образовательных технологий применяются аналогичная формула расчета итоговой оценки за дисциплину.

**Задание раздела 20.2.2 Тестирование** рекомендуются к использованию при проведении диагностических работ с целью оценки остаточных знаний по результатам освоения данной дисциплины

