

**ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МУРМАНСКОЙ ОБЛАСТИ «ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ»  
КАФЕДРА ГОСУДАРСТВЕННОГО И МУНИЦИПАЛЬНОГО  
УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
Управленческие решения**

**Категория слушателей:** резерв управленческих кадров.

**Форма реализации программы:** очная.

**Объем рабочей программы:** 24 аудиторных часа.

**Планируемые результаты обучения:** в ходе освоения содержания программы у слушателей формируются новые профессиональные компетенции:

умения: применять научные подходы к разработке управленческого решения; исполнять основные этапы организации процесса разработки управленческих решений; диагностировать проблемы управления; формулировать ограничения и критерии принятия решений; определять альтернативы, оценивать альтернативы, выбирать решение и его реализовывать, контролировать исполнение управленческих решений; определять эффективность управленческих решений;

знания: научные школы и подходы к принятию управленческих решений; многоаспектность содержания управленческих решений; типология управленческих решений; условия и факторы качества управленческих решений; влияние внешней и внутренней среды на разработку и принятие решений; модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения; анализ альтернатив действий менеджера; контроль, эффективность управленческих решений; управленческая ответственность.

**Форма аттестации:** зачет.

**Учебный план**

<b>№ п/п</b>	<b>Наименование раздела</b>	<b>Всего часов</b>	<b>Лекции</b>	<b>Практич.</b>
1.	Этапы развития науки об управленческих решениях	1	1	-
2.	Функции решений в методологии и организации управления	1	1	-
3.	Типология управленческих решений	1	1	-
4.	Условия и факторы качества управленческих решений	3	1	2
5.	Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений	3	1	2
6.	Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	3	1	2
7.	Целевая ориентация управленческих решений	1	1	-
8.	Анализ альтернатив действий	3	1	2
9.	Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска	1	1	-
10.	Эффективность решений	1	1	-
11.	Контроль реализации управленческих решений	3	1	2
12.	Управленческие решения и ответственность	3	1	2
	<b>Итого</b>	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>12</b>

## **Содержание программы**

### **Тема 1. Этапы развития науки об управленческих решениях**

Цели и задачи курса. Управление в человеческом обществе. Первые исторические сведения об управленческих решениях. Этапы развития управленческой мысли. Роль промышленной революции. Систематизация управленческой деятельности. Школы и подходы к принятию управленческих решений. Вклад Ф. Тейлора, Р. Эмерсона, А. Файоля, М. Вебера, Л. Урвика и др. ученых в науку об управлении. Развитие управленческой мысли в России. Место науки об управленческих решениях в единой системе менеджмента. Применение научных подходов к разработке

управленческого решения. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.

## **Тема 2. Функции решений в методологии и организации управления**

Понятие о динамичности процесса разработки и реализации управленческих решений. Циклический характер процесса и его основные стадии: анализ возникшей ситуации, планирование действий по решению проблемы, организация процесса разработки управленческого решения, контроль хода разработки и реализации решения, анализ результатов реализации решения. Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения эффективности системы управления предприятием. Особенности применения научных подходов к разработке управленческих решений. Системный, ситуационный и процессный подходы как основа разработки и реализации управленческих решений. Функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, статический, количественный, качественный, нормативный, административный, поведенческий подходы.

Многоаспектность содержания управленческих решений. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, синергия, максимизация экономического эффекта, минимизация издержек. Социальный аспект: формальное и неформальное лидерство, качество трудовой деятельности, корпоративная культура, заинтересованность участия членов коллектива в управлении организацией. Организационный аспект: мотивация персонала, делегирование полномочий, локализация и предотвращение конфликтов, устранение противоречий, разделение труда, структуризация функций управления. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, распределение ответственности, контроль исполнения решений. Технологический аспект: инновации, освоение новых информационных технологий, автоматизация процесса разработки решений.

Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка психологического склада личности и социально-психологического климата в коллективе. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, повышение квалификации персонала, наставничество. Этический аспект: соблюдение установленных правил и норм поведения, формирование позитивных моральных установок. Политический аспект. Экологический аспект.

### **Тема 3. Типология управленческих решений**

Творческий характер управленческих решений: рациональные (расчет, математическая логика), иррациональные (интуиция, неформальная логика), сенсуальные (предчувствие) решения. Понятие о механизмах реализации. Связь решений с основными функциями управления: планирование, организация, мотивация и контроль.

Многогранность классификаций управленческих решений. По функциональной направленности: планирующие, организующие, активизирующие, координирующие, контролирующие, информирующие решения. По организации: индивидуальные, групповые, коллегиальные, корпоративные. По причинам: ситуационные, предписанные, программные, инициативные, сезонные. По повторяемости выполнения: регулярные типовые, разнотипные, периодические. По масштабам воздействия: общие и частные. По способу действия: стратегические, тактические, оперативные. По прогнозу: с определенным результатом, с вероятностным исходом. По характеру разработки и реализации: уравновешенные, импульсивные, скоропалительные, инертные, рискованные, взвешенные, осторожные. По методам обработки информации: алгоритмические, эвристические. По числу критериев: однокритериальные, многокритериальные. По направлению воздействия: внутренние и внешние. По глубине воздействия: одноуровневые и многоуровневые. По ограничениям ресурсов: с ограничениями, без ограничений. По способу фиксации: устные, письменные, на магнитных

носителях. По объекту воздействия: один исполнитель, группа, машина. По новизне: фундаментальные, традиционные, инновационные, перспективные, поисковые.

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

Применение к разработке управленческих решений научных подходов менеджмента и методов анализа. Исчерпывающее описание начальных условий. Структуризация проблемы и построение дерева целей. Обеспечение многовариантности решения проблемы. Правовая обоснованность принятия решения. Автоматизация процесса сбора, обработки и хранения информации. Разработка системы ответственности и мотивации. Наличие механизма реализации решения. Проблемы повышения качества управленческого и исполнительского труда. Обеспечение эмерджентности организации путем усовершенствования и упорядочения управленческой деятельности.

Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений. Научная обоснованность, гибкость, актуальность, целенаправленность, своевременность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, комплексность, полнота оформления, реализуемость и устойчивость решений. Условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческих решений.

#### **Тема 5. Анализ влияния внешней и внутренней среды на разработку и реализацию управленческих решений**

Внутренние факторы, влияющие на принятие и реализацию решений. Структура организации и разделение труда. Взаимосвязь управленческих решений с организационной иерархией. Возможности использования принципов централизации, децентрализации и организационного потенциала для разработки эффективных управленческих решений. Координация трудовой деятельности. Экономический, финансовый, технологический, технический и кадровый факторы. Персонифицированные внутренние факторы реализации

решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.

Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при реализации альтернатив: объемность (число учитываемых элементов), сложность (трудозатраты), подвижность (скорость изменения параметров), неопределенность (неточность информации), коммуникабельность (уровень связей с внешней средой).

Факторы внешней среды: международные, политические, экономические, рыночные, технологические, социальные. Внешняя среда прямого и косвенного влияния. Внешняя среда ближнего окружения - люди и организации, отношения с которыми регламентируются двусторонними договорами, соглашениями, непосредственными контактами: государственные инспекции, контролирующие органы, законодательные и правоохранительные органы и др. Внешняя среда дальнего окружения – субъекты и объекты, которые находятся вне сферы непосредственного контакта с организацией, но косвенно влияют на нее: состояние экономики, системы ценностей и их приоритеты в обществе, политические и религиозные организации, учебные заведения, общественные организации и т.д.

## **Тема 6. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения**

Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация на перспективу. Основные требования к моделям процесса принятия управленческих решений. Адекватность модели ситуации принятия решения.

Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель и ее основные типы: модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в менеджменте. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений: дескриптивные и нормативные, индуктивные и дедуктивные, проблемно-ориентированные и экономико-математические, одноцелевые и многоцелевые, однопериодные и многопериодные, детерминированные и стохастические.

Основные этапы процесса построения модели: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, практическое использование и корректировка модели. Экспертное моделирование и особенности его применения в менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор решения, реализация, обратная связь.

## **Тема 7. Целевая ориентация управленческих решений**

Цель и ее определение. Цели мнимые и действительные. Требования к цели: актуальность, новизна, практическая ценность, комплексность, системность, согласованность, достижимость, конкретность, гибкость, приемлемость. Типы целей: функциональные цели, цели-аналоги, цели развития; официальные, оперативные, операционные цели. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Построение дерева целей. Понятие о целевой ориентации решений. Блок определения целей и его характеристики. Целевая функция как критерий качества системы управления. Общее понятие о программно-целевом подходе к принятию управленческих решений.



Технология разработки управленческих решений, ориентированных на достижение запланированной цели. Целевые технологии: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная, основанные на приоритете целей над ситуациями (управление по упреждению). Процессорные технологии, обслуживающие целевые технологии (управление по результатам).

## **Тема 8. Анализ альтернатив действий**

Методы и приемы анализа альтернатив. Сопоставимость альтернативных вариантов управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности предприятия. Факторы сравнения: время разработки решения, возможность получения необходимой информации, издержки, вероятность риска и неопределенности, качество объекта, объем производства, уровень освоения объекта в производстве, условия эксплуатации объекта. Обеспечение сопоставимости альтернативных вариантов. Возможные ограничения и критерии принятия решения: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Критерий минимакса. Оптимум Парето и его практическое использование при рассмотрении альтернативных вариантов управленческих решений.

Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Логические и формализованные методы принятия решений. Индексный, балансовый, графический, экспертный методы. Виды анализа: структурный, информационный, рефлексивный, параметрический, факторный. Качественный и количественный подходы. Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения.

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

Неопределенность среды реализации управленческих решений: неизвестность, случайность, расплывчатость. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков в решениях по управлению предприятием. Неопределенность целей, интересов, поведения партнеров и клиентов, недостаток сведений. Управление неопределенностями. Использование методики системного исследования. Риск как возможная опасность возникновения неблагоприятной ситуации в ходе реализации проекта или решения. Механизм действия основных рисков. Риск в управленческих решениях, способы его оценки. Чистые риски - отрицательный или нулевой результат. Финансовые риски (коммерческие, инвестиционные, связанные с покупательной способностью денег) - возможен как положительный, так и отрицательный результат. Экономический и внешнеэкономический риск. Инвестиционный риск. Производственно-технологический риск. Факторы, увеличивающие риск. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. Анализ и оценка коммерческих рисков.

Статические и динамические ситуации с риском. Методы управления рисками. Синергетический подход к принятию управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

## **Тема 10. Эффективность решений**

Эффективность как соотношение результата и затрат. Виды функциональной эффективности: организационная, экономическая, социальная, технологическая, политическая, правовая, социальная, этическая, экологическая. Управление эффективностью через систему количественных и качественных оценок. Показатели эффективности.

Использование экономических законов для повышения эффективности управленческих решений. Обеспечение процесса разработки и исполнения

оптимальных управленческих решений. Информационное обеспечение. Математическое обеспечение. Техническое обеспечение. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение. Методы оценки эффективности: косвенный метод, метод оценки конечных результатов, метод оценки непосредственного эффекта. Оптимизация управленческих решений. Матрица эффективности управленческих решений. Экспертная оценка эффективности принятых решений.

### **Тема 11. Контроль реализации управленческих решений**

Необходимость надежной системы контроля управленческих решений. Требования к контролю: своевременность, объективность, относительная простота и экономичность, непрерывность и оформление результатов контроля. Виды контроля: предварительный, текущий и заключительный. Система мониторинга хода реализации принятых решений. Функции контроля: создание или пополнение базы данных; статистическая оценка деятельности организации; выявление и патентование инновационных технологий. Юридическая основа для проведения контроля: учредительные документы и решения вышестоящих органов, а также уголовно-процессуальный кодекс.

Контроль управленческих решений по упреждению – контроль на стадии разработки. Контроль по результатам – контроль на стадии реализации. Использование принципа обратной связи в процедурах контроля. Контроллинг как новое направление в менеджменте и его составные части: административный контроль, технологический контроль, ревизия, аудит.

### **Тема 12. Управленческие решения и ответственность**

Официальная и личная ответственность. Распределение властных полномочий. Права и обязанности членов коллектива. Должностные инструкции. Грамотная кадровая политика и обоснованные кадровые решения. Работа с персоналом.

Личность менеджера и ее влияние на эффективность управленческих решений. Требования, предъявляемые к менеджеру. Черты характера и темперамента. Моральные, психологические, этнические, религиозные ограничения, влияющие на эффективность принимаемого решения. Стил управления, способность к решению конфликтов и руководство неформальными группами. Мотивационный комплекс и умение заинтересовать работников в результатах реализации решений и эффективной деятельности фирмы. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность. Возможная ответственность за реализацию решений. Понятие халатности и условия возмещения убытков.

### **Темы практических занятий**

1. Условия обеспечения высокого качества управленческих решений.
2. Персонифицированные внутренние факторы реализации решений.
3. Этапы организации процесса разработки управленческих решений.
4. Логический и формализованный методы принятия решений.
5. Контроллинг как новое направление в менеджменте.
6. Официальная и личная ответственность менеджера.

### **Вопросы для подготовки к зачету**

1. История науки об управленческих решениях.
2. Функции решений в методологии управления.
3. Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческих решений.
4. Научное обоснование процесса принятия управленческих решений.
5. Прогнозирование при разработке и реализации управленческих решений.

6. Этапы разработки и реализации управленческих решений.
7. Методология разработки управленческих решений.
8. Критерии распознавания проблемы при разработке управленческих решений.
9. Логические и формализованные методы принятия управленческих решений.
10. Формы разработки и реализации управленческих решений.
11. Сущность и виды управленческих решений.
12. Типология управленческих решений.
13. Требования к качеству управленческих решений и условия их достижения.
14. Параметры и факторы качества управленческих решений.
15. Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческих решений.
16. Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческих решений.
17. Свойства внешней среды, принимаемые во внимание при разработке управленческих решений.
18. Необходимость моделирования управленческих решений в современных условиях.
19. Формализация процесса разработки и реализации управленческих решений.
20. Классификация моделей процесса принятия управленческих решений.
21. Экспертное моделирование и особенности его применения.
22. Целевая ориентация управленческих решений.
23. Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений.
24. Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов управленческих решений.

25. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
26. Классификация рисков и методы управления рисками при принятии управленческих решений.
27. Виды функциональной эффективности управленческих решений.
28. Целевая функция как критерий качества системы управления.
29. Основные процессы построения модели принятия управленческих решений.
30. Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений.
31. Экспертная оценка эффективности принятых управленческих решений.
32. Методы группового принятия решений.
33. Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений.
34. Контроль реализации управленческих решений.
35. Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческих решений.
36. Роль лица, принимающего решение, в современной системе управления организацией.
37. Методы экономического обоснования управленческих решений.
38. Ответственность менеджера за реализацию управленческих решений.

### **Литература**

1. Балдин К.В., Управленческие решения: учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. – 7-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 496 с.
2. Зуб А.Т., Принятие управленческих решений. Теория и практика: учебное пособие. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2010. – 400 с.
3. Литвак Б.Г., Управленческие решения: учебник / Б.Г. Литвак. – М.: Московская финансово-промышленная академия, 2012. – 512 с.

4. Лукичёва Л.И., Управленческие решения: учебник по специальности «Менеджмент организации» / Л.И. Лукичёва, Д.Н. Егорычев; под ред. Ю.П. Анискина. – 6-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 384 с.
5. Управленческие решения: технология, методы и инструменты: учебное пособие по специальности «Менеджмент орг.» / П.В. Шеметов [и др.]. – 2-е изд., стер. – М.: Издательство «Омега-Л», 2011. – 398 с.