

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Федеральное государственное автономное образовательное**  
**учреждение высшего образования "Пермский**  
**государственный национальный исследовательский**  
**университет"**

**Кафедра менеджмента**

Авторы-составители: **Демин Григорий Алексеевич**

Рабочая программа дисциплины  
**УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**  
Код УМК 97158

Утверждено  
Протокол №11  
от «17» июня 2021 г.

Пермь, 2021

## **1. Наименование дисциплины**

Управленческие решения

## **2. Место дисциплины в структуре образовательной программы**

Дисциплина входит в обязательную часть Блока « Б.1 » образовательной программы по направлениям подготовки (специальностям):

Направление: **38.03.03** Управление персоналом  
направленность Управление человеческими ресурсами

### **3. Планируемые результаты обучения по дисциплине**

В результате освоения дисциплины **Управленческие решения** у обучающегося должны быть сформированы следующие компетенции:

#### **38.03.03 Управление персоналом (направленность : Управление человеческими ресурсами)**

**ПК.1** Способен осуществлять работу по обеспечению организации персоналом

##### **Индикаторы**

**ПК.1.1** Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу

**ПК.6** Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом

##### **Индикаторы**

**ПК.6.1** Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации

#### 4. Объем и содержание дисциплины

<b>Направления подготовки</b>	38.03.03 Управление персоналом (направленность: Управление человеческими ресурсами)
<b>форма обучения</b>	очная
<b>№№ триместров, выделенных для изучения дисциплины</b>	8
<b>Объем дисциплины (з.е.)</b>	3
<b>Объем дисциплины (ак.час.)</b>	108
<b>Контактная работа с преподавателем (ак.час.), в том числе:</b>	42
<b>Проведение лекционных занятий</b>	14
<b>Проведение практических занятий, семинаров</b>	28
<b>Самостоятельная работа (ак.час.)</b>	66
<b>Формы текущего контроля</b>	Итоговое контрольное мероприятие (1) Письменное контрольное мероприятие (3)
<b>Формы промежуточной аттестации</b>	Зачет (8 триместр)

## **5. Аннотированное описание содержания разделов и тем дисциплины**

### **Раздел I. Сущность управленческих решений в организации**

Основные термины и понятия курса. Введение в теорию принятия решений. Понятие и определение организации. Организация как система. Свойства организации как системы. Управление организацией как процесс подготовки, принятия и исполнения решений. Самоорганизация и осознанное поведение индивидов как фактор развития организации. Система управления организацией. Понятие и определение управленческого решения. Сущность и свойства управленческих решений. Функции решений в методологии и организации процесса управления. Целевая ориентация управленческих решений. Примеры управленческих решений.

#### **Тема 1. Предмет, цели и задачи курса "Управленческие решения"**

Основные термины и понятия курса. Введение в теорию принятия решений. Понятие и определение организации. Организация как система и ее свойства. Управление организацией как процесс подготовки, принятия и реализации решений. Самоорганизация и осознанное поведение индивидов как фактор развития организации. Система управления организацией.

#### **Тема 2. Типология, содержание и особенности управленческих решений**

Свойства и типы управленческих решений. Классификация управленческих решений по критериям: горизонт планирования, проблемная область, процедура принятия решений, количество участников и пр. Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности. Однокритериальные и многокритериальные (многозадачные) решения

#### **Тема 3. Условия, факторы качества и эффективность управленческих решений**

Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Условия, факторы и критерии качества управленческих решений. Рациональные управленческие решения. Эффективность и оптимальность управленческих решений. Критерии эффективности управленческих решений: цель, необходимость, агрегированный результат, альтернативные возможности, стоимость (затраты).

### **Раздел II. Процесс поиска и анализа управленческих проблем**

Области возникновения управленческих проблем в деятельности организации. Проблемные ситуации. Идентификация и описание управленческих проблем. Полевые и настольные исследования. Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Трудности выявления проблем. Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Построение дерева решений. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Формирование поля альтернативных решений. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Матрица решений. Поиск и принятие оптимального решения. Учет интересов бенефициаров.

#### **Тема 4. Понятие и виды управленческих проблем**

Понятие и определение управленческой проблемы. Сущность и содержание управленческих проблем. Управленческая проблема и управленческое решение. Проблемы-возможности и проблемы-угрозы. Параметры, критерии, последствия проблем, альтернативные решения. Структура управленческой проблемы. Характер и сложность управленческих проблем. Хорошо структурированные и плохо структурированные проблемы. Классификация управленческих проблем по критериям: субъект воздействия, объект воздействия, уровень организационной иерархии, время возникновения, уровень риска, степень неопределенности и пр.

#### **Тема 5. Процесс анализа управленческих проблем**

Индикаторы проблем. Лица, ответственные за выявление проблем. Трудности выявления проблем.

Формулирование проблем. Построение и оценка структуры управленческой проблемы. Представление управленческих проблем. Анализ проблемы. Диаграмма влияния. Построение дерева решений. Оценка последствий разрешения управленческой проблемы. Учет интересов бенефициаров.

#### **Тема 6. Парадигмы поиска и анализа управленческих проблем**

Парадигмы поиска и анализа управленческих проблем: свободный поиск, решение проблем в условиях кризиса, повторяющиеся проблемы, упрощенное рассмотрение проблем, системное решение проблем, подход «жди и смотри», инновационный/творческий поиск. Формирование поля альтернативных решений. Поиск и принятие оптимального решения.

### **Раздел III. Процесс разработки и принятия управленческих решений**

Общая модель процесса подготовки и принятия управленческих решений. Роли участников процесса принятия решений. Модели принятия управленческих решений на уровне индивидуума, функционального подразделения, стратегического хозяйственного центра, компании в целом, группы компаний. Принятие решений по основным и вспомогательным бизнес-процессам. Принятие решений по управлению проектом. Особенности принятия решений в ассоциациях, союзах, партнерствах. Ошибки при анализе управленческих проблем. Ошибки при генерации альтернатив решения проблем. Ошибки при принятии и реализации управленческих решений.

#### **Тема 7. Ключевые аспекты процесса принятия управленческих решений**

Принятие решений как процесс. Стороны процесса принятия управленческого решения. Важнейшие аспекты управленческих решений. Ресурсы, необходимые для управленческих решений. Рациональные управленческие решения.

Информационное обеспечение процесса принятия решений. Проблема поиска дополнительной информации при принятии решений. Информационные системы, используемые для подготовки управленческих решений. Информационные технологии и экспертные суждения. Система поддержки принятия решений как сложный организационно-технологический механизм.

#### **Тема 8. Процедуры принятия управленческих решений**

Роли третьих сторон в процессе подготовки и принятия решений. Привлечение внешних консультантов для решения управленческих проблем. Распространенные ошибки при организации деятельности внешних консультантов в процессе принятия решений. Распределение функций и задач в процессе управления рисками в процессе подготовки решения и после его принятия. Распределение функций в процессе управления проектами. Примеры распределения функций при принятии управленческих решений в рамках основных и вспомогательных бизнес-процессов.

#### **Тема 9. Этапы процесса принятия управленческих решений**

Режимы принятия решений: первичный и вторичный, их виды. Подходы к выработке управленческих решений: ожидание, убеждение, приглашение, консультирование, соперничество, обстоятельный поиск, экспертный поиск, изобретение. Этапы процесса принятия управленческих решений: диагностика,

анализ и формулирование проблемы, постановка целей и определение критериев, разработка альтернатив, оценка последствий и выбор альтернативы, реализация решения.

#### **Раздел IV. Методы принятия управленческих решений**

Сущность, достоинства и недостатки индивидуального или коллективного принятия решений. Важность коллективного принятия решений. Методы коллективного принятия решений. Метод простого большинства. Метод парного сравнения. Конфликты при принятии управленческих решений: сущность, способы преодоления. Проблемы распределения ресурсов и компромиссов в процессе подготовки управленческих решений. Модели переговоров. Метод предпочтений. Метод анализа иерархий. «Ловушки» при индивидуальном или коллективном принятии решений.

#### **Тема 10. Понятие и типология методов разработки и принятия управленческих решений**

Методы принятия управленческих решений. Классификация методов: по этапам разработки и принятия решений, степени формализации, способу принятия, функционалу. Групповые методы принятия решений. Инструменты принятия решений. Методы ситуационного анализа. Имитационные методы принятия решений. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Портфельные методы.

#### **Тема 11. Аналитические методы разработки и принятия управленческих решений**

Области применения аналитической процедуры принятия решений. Структура проблемы, количественные параметры, построение модели. Методы математического программирования. Экономико-математическое моделирование. Применение теории игр в принятии управленческих решений. Метод равной торговли. Социально-экономическое прогнозирование при подготовке решений. Финансово-экономическое моделирование. Методы оптимизационного анализа.

#### **Тема 12. Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений**

Эвристическая процедура принятия решений, ее достоинства и недостатки. Принципы эвристического решения проблем. Эвристические методы принятия решений. Методы морфологического анализа, метод "мозгового штурма", методы оценки и выбора альтернатив. Эвристические подходы к поиску альтернативных возможностей. Ключевые проблемы использования эвристических и экспертных методов в процессе управления.

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Освоение дисциплины требует систематического изучения всех тем в той последовательности, в какой они указаны в рабочей программе.

Основными видами учебной работы являются аудиторные занятия. Их цель - расширить базовые знания обучающихся по осваиваемой дисциплине и систему теоретических ориентиров для последующего более глубокого освоения программного материала в ходе самостоятельной работы. Обучающемуся важно помнить, что контактная работа с преподавателем эффективно помогает ему овладеть программным материалом благодаря расстановке необходимых акцентов и удержанию внимания интонационными модуляциями голоса, а также подключением аудио-визуального механизма восприятия информации.

Самостоятельная работа преследует следующие цели:

- закрепление и совершенствование теоретических знаний, полученных на лекционных занятиях;
- формирование навыков подготовки текстовой составляющей информации учебного и научного назначения для размещения в различных информационных системах;
- совершенствование навыков поиска научных публикаций и образовательных ресурсов, размещенных в сети Интернет;
- самоконтроль освоения программного материала.

Обучающемуся необходимо помнить, что результаты самостоятельной работы контролируются преподавателем во время проведения мероприятий текущего контроля и учитываются при промежуточной аттестации.

Обучающимся с ОВЗ и инвалидов предоставляется возможность выбора форм проведения мероприятий текущего контроля, альтернативных формам, предусмотренным рабочей программой дисциплины. Предусматривается возможность увеличения в пределах 1 академического часа времени, отводимого на выполнение контрольных мероприятий.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации.

При проведении текущего контроля применяются оценочные средства, обеспечивающие передачу информации, от обучающегося к преподавателю, с учетом психофизиологических особенностей здоровья обучающихся.

## **7. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

При самостоятельной работе обучающимся следует использовать:

- конспекты лекций;
- литературу из перечня основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля);
- текст лекций на электронных носителях;
- ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", необходимые для освоения дисциплины;
- лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение из перечня информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине;
- методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.



## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная:**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2019. — 254 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-01436-5. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. <https://www.urait.ru/bcode/431837>

### **Дополнительная:**

1. Карданская, Н. Л. Управленческие решения : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н. Л. Карданская. — 3-е изд. — Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — ISBN 978-5-238-01574-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>

## **9. Перечень ресурсов сети Интернет, необходимых для освоения дисциплины**

При освоении дисциплины использование ресурсов сети Интернет не предусмотрено.

## **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

Образовательный процесс по дисциплине **Управленческие решения** предполагает использование следующего программного обеспечения и информационных справочных систем:

- 1) презентационные материалы (слайды по темам лекционных занятий);
- 2) доступ в режиме on-line в Электронную библиотечную систему (ЭБС);
- 3) доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;
- 4) интернет-сервисы и электронные ресурсы.

Перечень необходимого лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения:

1. Приложения, позволяющие просматривать и воспроизводить медиаконтент PDF-файлов;
2. Офисные пакеты приложений.

При освоении материала и выполнения заданий по дисциплине рекомендуется использование материалов, размещенных в Личных кабинетах обучающихся ЕТИС ПГНИУ (**student.psu.ru**).

При организации дистанционной работы и проведении занятий в режиме онлайн могут использоваться:

- система видеоконференцсвязи на основе платформы BigBlueButton (<https://bigbluebutton.org/>).
- система LMS Moodle (<http://e-learn.psu.ru/>), которая поддерживает возможность использования текстовых материалов и презентаций, аудио- и видеоконтент, а так же тесты, проверяемые задания, задания для совместной работы.
- система тестирования Indigo (<https://indigotech.ru/>).

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база обеспечивается наличием:

1. Лекционные занятия - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
2. Занятий семинарского типа (семинары, практические занятия) - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
3. Самостоятельная работа - аудитория для самостоятельной работы, оснащенный компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченный доступом в электронную информационно-образовательную среду университета. Помещения Научной библиотеки ПГНИУ.
4. Текущий контроль - аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер/ноутбук) с соответствующим программным обеспечением, меловой (и) или маркерной доской.
5. Для групповых и индивидуальных консультаций - аудитория, оснащенная компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет», обеспеченная доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

Помещения научной библиотеки ПГНИУ для обеспечения самостоятельной работы обучающихся:

1. Научно-библиографический отдел, корп.1, ауд. 142. Оборудован 3 персональными компьютера с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

2. Читальный зал гуманитарной литературы, корп. 2, ауд. 418. Оборудован 7 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

3. Читальный зал естественной литературы, корп.6, ауд. 107а. Оборудован 5 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

4. Отдел иностранной литературы, корп.2 ауд. 207. Оборудован 1 персональным компьютером с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

5. Библиотека юридического факультета, корп.9, ауд. 4. Оборудована 11 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

6. Читальный зал географического факультета, корп.8, ауд. 419. Оборудован 6 персональными компьютерами с доступом к локальной и глобальной компьютерным сетям.

Все компьютеры, установленные в помещениях научной библиотеки, оснащены следующим программным обеспечением:

Операционная система ALT Linux;

Офисный пакет Libreoffice.

Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

**Фонды оценочных средств для аттестации по дисциплине  
Управленческие решения**

**Планируемые результаты обучения по дисциплине для формирования компетенции.  
Индикаторы и критерии их оценивания**

**ПК.1**

**Способен осуществлять работу по обеспечению организации персоналом**

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ПК.1.1</b> Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу	Определение и применение инструментария для принятия оптимальных управленческих решений на основании собранной информации о потребности организации в персонале	<p><b>Неудовлетворител</b> Не умеет определять и применять инструментарий для принятия оптимальных управленческих решений на основании собранной информации о потребности организации в персонале</p> <p><b>Удовлетворительн</b> Затрудняется в определении и применении инструментария для принятия оптимальных управленческих решений на основании собранной информации о потребности организации в персонале</p> <p><b>Хорошо</b> В целом определяет и применяет инструментарий для принятия оптимальных управленческих решений на основании собранной информации о потребности организации в персонале</p> <p><b>Отлично</b> Свободно определяет и применяет инструментарий для принятия оптимальных управленческих решений на основании собранной информации о потребности организации в персонале</p>

**ПК.6**

**Способен реализовать методы принятия управленческих решений, принципы и методы управления изменениями, в т.ч. на основе современных технологий управления персоналом**

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Планируемые результаты обучения</b>	<b>Критерии оценивания результатов обучения</b>
<b>ПК.6.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Достижение поставленных целей организации на основе анализа проблемной ситуации и принятия управленческих решений	<p><b>Неудовлетворител</b> Не умеет достигать поставленных целей организации на основе анализа проблемной ситуации и принятия управленческих решений</p> <p><b>Удовлетворительн</b></p>

Компетенция (индикатор)	Планируемые результаты обучения	Критерии оценивания результатов обучения
		<p style="text-align: center;"><b>Удовлетворительн</b></p> <p>Частично умеет достигать поставленных целей организации на основе анализа проблемной ситуации и принятия управленческих решений</p> <p style="text-align: center;"><b>Хорошо</b></p> <p>В целом умеет достигать поставленных целей организации на основе анализа проблемной ситуации и принятия управленческих решений</p> <p style="text-align: center;"><b>Отлично</b></p> <p>Хорошо умеет достигать поставленных целей организации на основе анализа проблемной ситуации и принятия управленческих решений</p>

## Оценочные средства текущего контроля и промежуточной аттестации

Схема доставки : Базовая

**Вид мероприятия промежуточной аттестации : Зачет**

**Способ проведения мероприятия промежуточной аттестации :** Оценка по дисциплине в рамках промежуточной аттестации определяется на основе баллов, набранных обучающимся на контрольных мероприятиях, проводимых в течение учебного периода.

**Максимальное количество баллов : 100**

### Конвертация баллов в отметки

«отлично» - от 81 до 100

«хорошо» - от 61 до 80

«удовлетворительно» - от 44 до 60

«неудовлетворительно» / «незачтено» менее 44 балла

Компетенция (индикатор)	Мероприятие текущего контроля	Контролируемые элементы результатов обучения
<b>ПК.1.1</b> Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу	Тема 3. Условия, факторы качества и эффективность управленческих решений <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Постановка целей и задач в рамках управления персоналом Разработка алгоритма сбора информации и принятия решений Оценка результатов применения алгоритма
<b>ПК.1.1</b> Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу <b>ПК.6.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Тема 6. Парадигмы поиска и анализа управленческих проблем <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Точность определения проблемы и постановки целей Правильность выбранного метода анализа проблемы и постановки целей Оценка результатов применения метода

<b>Компетенция (индикатор)</b>	<b>Мероприятие текущего контроля</b>	<b>Контролируемые элементы результатов обучения</b>
<b>ПК.1.1</b> Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу <b>ПК.6.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Тема 9. Этапы процесса принятия управленческих решений <b>Письменное контрольное мероприятие</b>	Правильность выбранного метода на этапе принятия решения Оценка результатов применения метода в рамках конкретного этапа принятия решений
<b>ПК.1.1</b> Выполняет сбор информации о потребности организации в персонале исходя из стратегических целей управления, принимает оптимальные организационно-управленческие решения по персоналу <b>ПК.6.1</b> Применяет методы принятия управленческих решений исходя из целей организации	Тема 12. Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений <b>Итоговое контрольное мероприятие</b>	Правильность выбранного метода принятия решения Оценка результатов применения метода

### **Спецификация мероприятий текущего контроля**

#### **Тема 3. Условия, факторы качества и эффективность управленческих решений**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **9**

<b>Показатели оценивания</b>	<b>Баллы</b>
Дан правильный ответ на вопросы теста	2
Дан неполный ответ на вопросы теста (выбраны не все возможные варианты ответа)	1
Дан неверный ответ	0

#### **Тема 6. Парадигмы поиска и анализа управленческих проблем**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставляемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **9**

Показатели оценивания	Баллы
Дан правильный ответ на вопросы теста	2
Дан неполный ответ на вопросы теста (выбраны не все возможные варианты ответа)	1
Дан неверный ответ	0

### **Тема 9. Этапы процесса принятия управленческих решений**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **20**

Проходной балл: **9**

Показатели оценивания	Баллы
Дан правильный ответ на вопросы теста	2
Дан неполный ответ на вопросы теста (выбраны не все возможные варианты ответа)	1
Дан неверный ответ	0

### **Тема 12. Эвристические методы разработки и принятия управленческих решений**

Продолжительность проведения мероприятия промежуточной аттестации: **2 часа**

Условия проведения мероприятия: **в часы аудиторной работы**

Максимальный балл, выставяемый за мероприятие промежуточной аттестации: **40**

Проходной балл: **17**

Показатели оценивания	Баллы
Дан правильный ответ на вопросы теста	2
Дан неполный ответ на вопросы теста (выбраны не все возможные варианты ответа)	1
Дан неверный ответ	0