

**РОСЖЕЛДОР**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ростовский государственный университет путей сообщения»  
(ФГБОУ ВО РГУПС)**

---

А.В. Воронина

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ  
И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Учебно-методическое пособие  
для практической и самостоятельной работы

Ростов-на-Дону  
2017

ББК 65.29я7 + 06

Рецензенты: кандидат экономических наук, доцент Е.В. Козлова (РГУПС);  
кандидат экономических наук, доцент М.В. Шевченко (РГУПС)

**Воронина, А.В.**

Организационно-экономические и управленческие решения: учебно-методическое пособие для практической и самостоятельной работы / А.В. Воронина; ФГБОУ ВО РГУПС. – Ростов н/Д, 2017. – 44 с.

Пособие ориентировано для использования обучающимися при самостоятельном изучении дисциплины и закреплении материала на практических занятиях, составлено с учетом требований ФГОС ВО по направлению подготовки «Управление персоналом», в соответствии с содержанием и рабочей программы по дисциплине «Организационно-экономические и управленческие решения».

Позволяет организовать и унифицировать самостоятельную и практическую работу обучающихся по изучению разделов дисциплины как в учебное, так и внеучебное время, а также подготовиться к итоговому занятию и экзамену.

Одобрено к изданию кафедрой «Теория организации и управление персоналом».

# Содержание

|  |    |
|--|----|
| Введение.....  | 4  |
| 1. Организационно-методические указания.....   | 5  |
| 2. Содержание дисциплины.....  | 8  |
| 3. Практикум для формирования у обучающихся умений и навыков.....  | 13 |
| 3.1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления.....   | 13 |
| 3.2. Разработка организационной и функционально-штатной структуры, локальных нормативных актов.....                            | 15 |
| 3.3. Анализ внутренней и внешней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения.....                      | 17 |
| 3.4. Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эффективности и качества управленческого и экономического решения..... | 20 |
| 4. Самостоятельное изучение учебного материала.....  | 23 |
| 5. Задания для самостоятельной подготовки.....   | 26 |
| 5.1. Варианты заданий для самостоятельного выполнения.....   | 26 |
| 5.2. Примерный перечень вопросов для контроля знаний.....  | 29 |
| 5.3. Примерная тематика рефератов.....   | 31 |
| 5.4. Тесты.....  | 32 |
| Библиографический список.....  | 41 |

## ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является неотъемлемой и составной частью вузовского учебного процесса, и она предполагает не только закрепление, но и приобретение нового знания, формирование предусмотренных учебным планом компетенций. Процесс самостоятельной познавательной деятельности является многогранным, творческим процессом и по каждой изучаемой дисциплине он имеет свои специфические сложности и трудности, в том числе и по дисциплине «Организационно-экономические и управленческие решения».

В ходе её изучения предстоит познать большой и разнообразный объём фактического материала, овладеть умениями и навыками работы с первоисточниками, научиться выделять закономерности исторического развития процесса принятия организационно-экономических и управленческих решений, давать оценки тем или иным событиям, различным ситуациям, возникающим в процессе корпоративной работы.

Принятие решений, как практически действующее знание, включенное в мысли, поведение и деятельность людей, базируется на совокупности научно-доказательных, выверенных и признанных практикой взглядах о состоянии и закономерностях функционирования и развития управляемой системы, объекта управления.

В системе управления организационно-экономическими системами одной из важнейших проблем менеджмента считают процесс принятия управленческих решений. Многие специалисты по теории общего и функционального менеджмента прямо связывают управленческую деятельность в первую очередь с подготовкой и реализацией управленческих решений. Эффективность управления во многом обусловлена качеством таких решений. Интерес к этой проблеме обусловлен тем, что в решениях фиксируется вся совокупность финансово-экономических отношений, возникающих в процессе трудовой деятельности и управления организацией.

Учебно-методическое пособие дает возможность обучающемуся в области управления персоналом освоить технологию выработки и тактику принятия управленческих решений. В учебно-методическом пособии не повторяются, а принимаются как известные, основные положения принятия решений, как составной части любой управленческой функции общего, операционного и стратегического менеджмента, теории организации и организационного поведения, предусмотренных Федеральным государственным образовательным стандартом и учебным планом.

Каждый раздел пособия – это своеобразная учебно-методическая площадка для самостоятельной познавательной деятельности, на которой представлено краткое введение к обозначенной теме, размещены документы и материалы, отражающие её содержание, даны рекомендации по их изучению и задания для самопроверки, а также упражнения для апробирования приобретённых знаний.

# 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

Сущность образовательной технологии при ведении дисциплины «Организационно-управленческие и экономические решения» заключается в рациональном чередовании лекционных и практических занятий, обоснованных объемов и тематики аудиторной и самостоятельной работы, ведении дисциплины на основе освоения предшествующих дисциплин и для обеспечения последующих дисциплин, промежуточной аттестации обучающихся в форме экзамена. Предусмотрено применение активных и интерактивных методов изучения дисциплины.

Целью дисциплины «Организационно-управленческие и экономические решения» является расширение и углубление подготовки в составе других базовых и вариативных дисциплин блока «Блок 1 - Дисциплины (модули)» Образовательной программы в соответствии с требованиями, установленными федеральным государственным образовательным стандартом высшего образования (приказ Минобрнауки России от 14.12.2015 № 1461) для формирования у выпускника профессиональных компетенций, способствующих решению профессиональных задач в соответствии с видом(ми) профессиональной деятельности: организационно-управленческая и экономическая и профилем подготовки «Управление персоналом в промышленности, на транспорте и в сервисе».

Для достижения цели поставлены задачи ведения дисциплины:

- подготовка обучающегося по разработанной в университете Образовательной программе к успешной аттестации планируемых результатов освоения дисциплины;
- подготовка обучающегося к освоению дисциплины «Управление персоналом»;
- развитие социально-воспитательного компонента учебного процесса.

Процесс изучения данной дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

- ПК-11 - владением навыками разработки организационной и функционально-штатной структуры, разработки локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках);
- ПК-14 - владением навыками анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду (в том числе производительности труда), а также навыками разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению и умением применять их на практике.

В соответствии с Компетентностной картой дисциплины в результате изучения данной дисциплины обучающийся должен:

Знать (обладать знаниями на минимальном уровне)

- принципы целеполагания, виды и методы организационного планирования;

- виды управленческих решений и методы их принятия.

Уметь использовать (обладать умениями на базовом уровне)

- принимать обоснованные решения на основе данных управленческого учета в сфере управления персоналом;

- исследовать организационную структуру и разрабатывать предложения по ее совершенствованию.

Владеть (овладеть умениями на высоком уровне)

- методами оценки экономической и социальной эффективности проектов совершенствования системы и технологии управления персоналом.

Дисциплина отнесена к Блоку 1Б Образовательной программы. Дисциплина входит в состав вариативной части (В.ОД). Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям обучающегося, необходимым для изучения данной дисциплины, соответствуют требованиям по результатам освоения предшествующих дисциплин (практик): «Организационно-управленческие и экономические решения». Нормативный срок освоения Образовательной программы по очной форме обучения – 4 года. Наименование формы и срока обучения из базы данных РГУПС (вид обучения): 4 года очное бакалавриат, 4.8 лет заочное бакалавриат.

Общая трудоемкость данной дисциплины в соответствии с учебным планом составляет пять зачетных единиц, или 180 часов, в том числе контактная работа обучающегося с преподавателем 104 часа.

Таблица 1.1

Трудоемкость дисциплины при очной форме обучения

| Виды учебной работы                   | Всего, час. | КРОП, час. |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| Аудиторные занятия всего и в т.ч.     | 64          | 64         |
| Лекции                                | 32          | 32         |
| Практические, семинары                | 32          | 32         |
| Консультации у преподавателя          | 4           | 4          |
| Самостоятельная работа всего и в т.ч. | 112         | 36         |
| Прочее (самоподготовка и др.)         | 76          |            |
| Экзамен                               | 36          | 36         |
| Общая трудоемкость: Часы              | 180         | 104        |
| Зачетные единицы                      | 5           |            |

При заочной форме обучения контактная работа обучающегося с преподавателем составляет 15,3 часа.

Таблица 1.2

Трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения

| Виды учебной работы                   | Всего, час. | КРОП, час. |
|---------------------------------------|-------------|------------|
| 1                                     | 2           | 3          |
| Аудиторные занятия всего и в т.ч.     | 8           | 8          |
| Лекции                                | 4           | 4          |
| Практические, семинары                | 4           | 4          |
| Консультации у преподавателя          | 6           | 6          |
| Самостоятельная работа всего и в т.ч. | 166         | 1,3        |

продолжение таблицы 1.2

| 1                                 | 2   | 3    |
|-----------------------------------|-----|------|
| Контрольная работа, реферат, эссе | 15  |      |
| Прочее (самоподготовка и др.)     | 115 |      |
| Экзамен                           | 36  | 1,3  |
| Общая трудоемкость:<br>Часы       | 180 | 15,3 |
| Зачетные единицы                  | 5   |      |

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

*Раздел (модуль) 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления.*

1.1. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

1.2. Практическая классификация управленческих решений и типология управленческих решений.

1.3. Роль и значение лица, принимающего решения (ЛПР).

1.4. Информационное обеспечение процесса принятия управленческого решения.

При изучении тем раздела (модуля) 1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления, обучающимся должны быть рассмотрены следующие тематические составляющие.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления.

Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Сферы принятия управленческого решения. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.

Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления. Роль мотивации и организационной культуры при разработке и реализации управленческого решения.

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной

эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений.

Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

Характеристика личности ЛПР, влияющая на выбор альтернативы при принятии решений. Особенности индивидуального и группового принятия решений. Индивидуальное принятие решений против группового. Правила принятия коллективных решений. Коллективные решения в малых группах.

Роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений.

Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Характеристика внутренней системы информации в организации.

Процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой. Понятие «информационная асимметрия». Состав стандартной информационной модели организации процесса подготовки и реализации управленческого решения. Проверка достоверности информации, характеризующей деловую ситуацию.

*Раздел (модуль) 2. Разработка организационной и функционально-штатной структуры, локальных нормативных актов.*

2.1. Моделирование процесса разработки управленческого решения.

2.2. Основные этапы процесса принятия управленческого решения.

2.3. Целевая ориентация управленческих решений. Анализ альтернатив.

2.4. Характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики.

При изучении тем раздела (модуля)2. Разработка организационной и функционально-штатной структуры, локальных нормативных актов, обучающимся должны быть рассмотрены следующие тематические составляющие.

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения.

Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости

разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.

Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы.

*Раздел (модуль) 3. Анализ внутренней и внешней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения.*

3.1. Анализ экономических показателей деятельности организации.

3.2. Анализ показателей по труду.

3.3. Анализ внешней среды организации

3.4. Методы активации творческого мышления для поиска альтернатив

При изучении тем раздела (модуля) 3. Анализ внутренней и внешней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения, обучающимся должны быть рассмотрены следующие тематические составляющие.

Общие понятия и задачи анализа экономических показателей деятельности организации. Виды экономических показателей деятельности организации и их классификация, принципы анализа экономических показателей деятельности организации. Способы обработки экономической информации. Методика комплексного анализа хозяйственной деятельности. Маржинальный анализ в системе финансового и операционного менеджмента.

Анализ использования фонда заработной платы, а также соотношения роста производительности труда и заработной платы. Резервы эффективного использования фонда заработной платы.

Характеристика элементов внешней среды организации. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Свойства объектов и субъектов принятия

управленческого решения. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Методы анализа внешней среды. Личные наблюдения, опыт, аналогия. Деловая беседа, целевая анкета. Правила составления деловой анкеты. Учет интересов опрашиваемого лица. Преимущества и недостатки использования деловой анкеты. Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов. Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов. Правила выбора консультантов.

В состав методов активизации творческого и ассоциативного мышления входят: метод мозгового штурма, метод 635, метод коллективного блокнота, метод лестницы, метод ассоциаций и аналогий.

*Раздел (модуль) 4. Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эффективности и качества управленческого и экономического решения.*

4.1. Приемы разработки и выбора решений в условиях неопределенности и риска.

4.2. Организация и контроль выполнения управленческого решения.

4.3. Управленческие решения и ответственность.

4.4. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

При изучении тем раздела (модуля)4.Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эффективности и качества управленческого и экономического решения, обучающимся должны быть рассмотрены следующие тематические составляющие.

Методы выбора альтернатив в условиях определенности. Методы выбора альтернатив в условиях неопределенности и риска. Экспертные методы выбора альтернатив.

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.

Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.

Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов

управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.

Понятие «супероптимальное решение». Место супероптимальных решений среди качественных и эффективных. Роль синергического эффекта в формировании супероптимальных решений. Приемы и методы разработки супероптимальных решений.

### **3. ПРАКТИКУМ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ У ОБУЧАЮЩИХСЯ УМЕНИЙ И НАВЫКОВ**

Основной целью практических занятий по курсу «Организационно-экономические и управленческие решения» - является закрепление, углубление и расширение теоретических знаний, и овладение практическими навыками разработки и принятия управленческих решений.

В процессе самостоятельного изучения дисциплины, подготовки к семинарским и практическим занятиям обучающемуся необходимо найти и изучить рекомендуемую литературу, действующие законодательные и нормативные акты, материалы статистических сборников.

Для осмысления прочитанного материала обучающемуся предлагается ответить на вопросы. Решение тестов и аналитических задач научит студентов самостоятельно принимать управленческие решения.

Задания для практических занятий по дисциплине «Организационно-экономические и управленческие решения» представлены в соответствии с тематикой рабочей программы.

#### **3.1. Управленческие решения в методологии и организации процесса управления**

*Вопросы для подготовки к занятию*

1. Что такое управляющая и управляемая системы?
2. Что такое управленческое решение?
3. Какие школы и подходы к принятию управленческих решений Вы знаете?
4. Какие функции выполняют решения в управленческой деятельности?
5. Какие виды классификации управленческих решений Вам известны?
6. Какая информация собирается и обрабатывается при разработке управленческого решения?
7. Какую роль играет системный подход при структуризации проблемы?
8. Какие решения называются рутинными и новаторскими?
9. Приведите примеры структурированных и не структурированных решений.
10. В чем сущность системного подхода?
11. Приведите примеры запрограммированных и незапрограммированных решений.
12. Что такое рациональные решения?

*Задания для практических занятий.*

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

**Ситуация 1.** Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстаивать свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

**Ситуация 2.** На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказав присутствию посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

**Ситуация 3.** Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем,

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

**Ситуация 4.** В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

**Ситуация 5.** Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

### **3.2. Разработка организационной и функционально-штатной структуры, локальных нормативных актов**

*Вопросы для подготовки к занятию.*

1. Какие этапы включает процесс разработки управленческого решения?
2. По каким критериям проводится сравнение альтернативных вариантов?
3. С чем связана необходимость моделирования управленческих решений?
4. Какие виды моделей Вам известны?
5. Как осуществляется моделирование процесса разработки решения с помощью информационных технологий?
6. Назовите основные методы принятия решений и сферу их применения?
7. По каким факторам и параметрам сравниваются альтернативные варианты решения?
8. Каково значение экономико-математического моделирования в управлении?
9. Какой из методов используется при решении ассортиментной задачи?
10. Какие составные элементы экономико-математических моделей?
11. В каком виде оформляется информация при разработке альтернативных вариантов решения?
12. Какова целевая ориентация управленческих решений?

*Задания для практических занятий.*

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений.

**Ситуация 1.** Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

**Ситуация 2.** Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:

А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

**Ситуация 3.** Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

**Ситуация 4.** Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко

найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.

Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

**Ситуация 5.** Творческий, грамотный специалист не может подчиниться существующему режиму работы: вовремя начинать свой рабочий день. Часто опаздывает. Это связано с его психофизиологическими особенностями. Однако как работник он просто незаменим. Действия руководителя:

А. Объявить выговор, принять решительные меры для установления жестких рамок поведения вплоть до увольнения.

Б. Выяснить причины опозданий, предложить вместе найти оптимальный режим работы.

В. Оставить все как есть.

Г. Предложить коллективу организовать творческую группу для создания инновационной среды.

### **3.3. Анализ внутренней и внешней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения**

*Вопросы для подготовки к занятию*

1. С помощью каких методов обрабатывается информация о внешней среде?

2. Какие методы прогнозирования используются при анализе альтернатив?

3. Какие технические средства используются при подготовке и обработке информации о внешней среде?

4. Какие основные факторы влияют на процесс разработки и принятия управленческих решений?
5. Дайте понятие и назовите составляющие внутренней среды
6. Дайте понятие и назовите составляющие внешней среды
7. Назовите экономические показатели деятельности организации
8. Назовите показатели по труду
9. Какие внутренние факторы влияют на принятие и реализацию решений?
10. Какие свойства внешней среды принимаются во внимание при разработке и реализации управленческих решений?
11. Какие факторы относятся к внешней среде прямого и косвенного влияния?

*Задания для практических занятий.*

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ситуации для принятия управленческих решений

**Ситуация 1.** Когда вам случается быть как представителю администрации на презентации фирмы или произведения искусства, к чему вы более склонны:

А. Вести разговоры на темы, близкие вам (особенно по профессии), вашим интересам в искусстве, литературе, спорте.

Б. Выяснить взаимоотношения по спорным или принципиальным вопросам, чтобы отстаивать свою личную точку зрения.

В. Не выделяться, поддерживать общую тему разговора, разделять общее приподнятое, непринужденное настроение в компании.

Г. Постараться быть оригинальным, совершая нестандартные поступки.

**Ситуация 2.** На приеме граждан к руководителю учреждения обратился посетитель с жалобой на начальника отдела, который отказался рассматривать его вопрос, отправив его, сославшись на некомпетентность, к вышестоящему начальнику. Ваши действия:

А. Оставить жалобу без внимания.

Б. На совещании отдела вынести порицание, указав на неправильные действия.

В. Пригласив начальника отдела, выяснить причину отказав присутствию посетителя и принять решение.

Г. Извиниться за неправильные действия подчиненного принять решение. При случае переговорить с подчиненным.

**Ситуация 3.** Подчиненный игнорирует указания руководителя, делает все по-своему, не исправляет того, на что указали. Как должен вести себя руководитель?

А. Разобраться в мотивах упорства и, видя их несостоятельность, применить обычные административные меры, не теряя времени на разговоры.

Б. В интересах дела постараться переубедить, расположить к себе, настроить на благоприятный деловой контакт в дальнейшем.

В. Прежде всего, попытаться воздействовать на сотрудника через авторитетных для него членов коллектива.

Г. Сначала подумать о том, что зависит от поведения руководителя, не делает ли он сам ошибок, а уж затем выяснить, в чем прав и не прав этот подчиненный.

**Ситуация 4.** В уже сложившейся организации, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, появляется новый руководитель. Каким образом, по вашему мнению, он должен разрешить имеющийся конфликт? Выберите одно из возможных решений:

А. Не обращая внимания на сопротивление новому сторонников стиля работы старого начальника, опираясь на сторонников противоположной группировки, вести работу по внедрению новшеств, не вовлекаясь в конфликты, воздействуя на противников силой своего примера.

Б. В первую очередь попытаться разубедить и привлечь на свою сторону тех, кто выступает против или не соглашается с нововведениями, хочет работать по-старому.

В. Прежде всего, в решении конфликта опираться на тех, кто поддерживает руководителя.

Г. Постараться примирить сторонников старого и нового стилей работы путем постановки новых перспективных задач, поддерживая лучшие трудовые традиции коллектива и отвергая устаревшие, косные и вредные для дела.

**Ситуация 5.** Один из членов Вашей организации внезапно заболел, Каждый сотрудник занят срочной работой. Работа отсутствующего также должна быть выполнена в срок. Как следует вести себя в такой ситуации?

А. Поручить выполнение работы за отсутствующего одному из своих подчиненных.

Б. Предложить: «Давайте подумаем вместе, кто возьмет на себя эту работу. Ведь она все равно должна быть сделана. Пусть каждый скажет, что он должен выполнить в этот период, а затем мы решим вместе, как закончить работу заболевшего».

В. Сказать коллективу: «Я очень перегружен работой. Разделите-ка сами между собой работу заболевшего. Выручайте друг друга и весь коллектив. Человек поправится и отработает. За дело!»

Г. Сделать работу самому.

**Ситуация 6.** Вы победили на выборах главы администрации города, но известно, что сотрудники аппарата были против вашей кандидатуры. Что вы предпримете, приступая к работе?

А. Начнете с того, что быстро смените всю команду.

Б. Не реагируя публично на известный факт, постараетесь быть объективным в оценке деятельности работников.

В. Создадите впечатление, что вашему избранию способствовала их поддержка.

Г. Проведете индивидуальные собеседования с каждым сотрудником.

### 3.4. Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эффективности и качества управленческого и экономического решения

*Вопросы для подготовки к занятию*

1. Почему информация считается основой управленческих решений?
2. Определите понятия «определенность», «неопределенность» и «риск»?
3. Как оцениваются риски при управлении предприятием?
4. Какие виды рисков Вам известны?
5. Чем чистые риски отличаются от коммерческих рисков?
6. Какие методы снижения степени риска Вы знаете?
7. В каком виде оформляется информация для разработки управленческих решений?
8. В чем заключается метод страхования риска?
9. Чем обусловлена необходимость надежной системы контроля управленческих решений?
10. Какие требования предъявляются к контролю?
11. Какие функции выполняет контроль?
12. Какие виды контроля управленческих решений Вам известны?
13. Назовите показатели эффективности реализации управленческих решений?
14. Какие технические средства используются при организации системы контроля?

*Задания для практических занятий.*

Рассмотрите конкретные ситуации и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

*Ситуации для принятия управленческих решений*

**Ситуация 1.** Возглавляемая вами как руководителем отдела рабочая группа подготовила в срок проект реорганизации департамента госслужбы. Однако в последний момент перед рассмотрением на коллегии областной администрации один из сотрудников предложил разработанный им лично проект, который в беглом ознакомлении производит благоприятное впечатление. Как поступить?

- А. Проигнорировать проект сотрудника.
- Б. Предложить коллегии его проект.
- В. Получив разрешение на отсрочку, сделать совместный проект.
- Г. Некоторое время спустя выдать проект сотрудника за свой.

**Ситуация 2.** При распределении премий некоторые сотрудники коллектива посчитали, что их несправедливо обошли, и обратились к вам с жалобой. Что вы ответите?

- А. Скажете, что премии распределяются и утверждаются в соответствии с приказом руководителя.
- Б. Успокойте сотрудников, пообещав, что они получат премию в следующий раз, если заслужат.

В. Посоветуйте недовольным обратиться в соответствующий юридический или профсоюзный орган.

**Ситуация 3.** Вы недавно назначены руководителем крупного отдела. Еще не все знают вас в лицо. Идя по коридору, вы видите трех работников, о чем-то оживленно беседующих и не обративших на вас никакого внимания. Возвращаетесь через 20 минут и застаёте их в том же положении. Как выповедете себя.

А. Остановитесь. Скажете, что вы их новый начальник, и вскользь заметите, что видите их здесь давно. «Если нет работы, зайдите ко мне в кабинет».

Б. Спросите, кто их непосредственный начальник. Попросите, чтобы он зашел к вам.

В. Поинтересуетесь, что их волнует, о чем разговор, как идут дела, нет ли претензий к администрации. После этого напомните, что пора работать.

Г. Прежде всего поинтересуетесь, как обстоят дела в их отделе, и каковы сроки окончания работы, что мешает работать ритмично.

**Ситуация 4.** В коллективе освобождается место заместителя начальника. Среди членов группы существует несколько реальных претендентов на данную должность. Кого выбрать руководителю?

А. Руководитель принимает решение самостоятельно, без обсуждения с коллективом. Выбирает того, кто более исполнительен, послушнее и не обладает инициативой, т.е. такого человека, которым можно легко управлять и который не будет составлять ему конкуренцию.

Б. Принять решение самому очень трудно. Поэтому будет оттягивать дело, возможно, ждать помощи со стороны (мнение коллектива или указание вышестоящего руководителя).

В. Руководитель действует в соответствии с демократическим стилем. Надо узнать мнение бывшего коллеги: кого он хотел бы видеть на своем месте и почему. Провести личную беседу с каждым членом группы о том, кого он может предложить на эту должность. Выявить тех, кто имеет больше рекомендаций со стороны коллег. Провести среди претендентов письменный опрос: что, по их мнению, следует изменить в будущей работе? Проанализировать, кто обладает большей инициативой и творческим подходом; тому и делегировать полномочия.

Официально представить этого человека в коллективе и объяснить, почему именно его кандидатура была выбрана. Как быть с остальными претендентами? Поговорить с ними в личной беседе и дать понять, что руководитель ценит их как специалистов и что никто другой не сможет справиться с работой лучше, чем они.

**Ситуация 5.** Недавно назначенный руководитель администрации, получив отчет одного из начальников отдела, признает его некачественно сделанным. Выберите наиболее рациональный вариант решения:

А. Принять отчет таким, какой он есть.

Б. Вернуть на доработку, строго указав на недопустимость подобного.

В. Дать на доработку отдельные пункты отчета через голову начальника одному из сотрудников, сказав, что это мелкие замечания, и он не хотел бы отрывать от работы начальника отдела.

Г. Устроить обсуждение отчета в отделе, чтобы обратить внимание работников на их недобросовестность, в конце попросив начальника отдела быть строже к подчиненным.

Предлагаемые кафедрой способы отработки пропущенных по уважительной причине аудиторных занятий:

- написание и защита реферата (эссе) по пропущенному материалу;
- выполнение и защита индивидуального задания.

## 4. САМОСТОЯТЕЛЬНОЕ ИЗУЧЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА

Важным условием успешной самостоятельной проработки курса является правильный подбор и изучение студентом материалов, отражающих содержание изучаемой темы. Все материалы, используемые в процессе проработки тем, можно разделить на теоретические и практические.

К теоретическим материалам относятся:

законодательные и правовые акты, нормативные указания, материалы государственных органов регулирования предпринимательской деятельности;

учебная, научная и методическая литература, монографии, книги, статьи в научно-технических журналах и сборниках по профилю изучаемой дисциплины, брошюры по специальным вопросам;

статистические сборники, справочники;

материалы, полученные из сети Интернет, содержащие информацию по изучаемому курсу.

К практическим материалам относятся:

организационная, экономическая, кадровая, финансовая, технологическая, социальная и иная информация о деятельности организаций (устав, предприятия, положения о структурных подразделениях, должностные инструкции и т.п.);

данные, полученные на основе анализа статистической, бухгалтерской и оперативной отчетности (бухгалтерский баланс, отчеты прибылях и убытках и др.);

результаты самостоятельного обследования предприятия (опросы, расчеты, наблюдения, эксперименты).

Целями самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся являются:

- помощь обучающимся при самостоятельном изучении учебной программы по дисциплине «Теоретические основы управления персоналом и организацией» с использованием материалов аудиторных занятий, рекомендуемой учебно-методической литературы, интернет-ресурсов и др.;

- обучение навыкам работы с периодической, научно-теоретической и научно-экономической литературой и нормативной документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Теоретические основы управления персоналом и организацией», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации;

- систематизация и закрепление полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся;

- углубление и расширение теоретических знаний;

- развитие познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности и

организованности;

- формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, самосовершенствованию и самореализации;
- развитие исследовательских умений.

В таблице, приведенной ниже в соответствии с главами, приведенными в учебном пособии, представлены наименования тем и вопросов, которые вынесены на самостоятельное изучения обучающимися. На их основании и стоит подбирать и структурировать весь дополнительный материал.

Таблица 4.1

Вопросы для самостоятельного изучения

| Наименование раздела дисциплины   | Наименование тем, вопросов, вынесенных для самостоятельного изучения   |
|---|--|
| 1   | 2  |
| Управленческие решения в методологии и организации процесса управления                          | Работа с учебной и справочной литературой.<br>Виды моделей теории принятия решений (нормативная, административная, политическая).<br>Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».<br>Сферы принятия управленческого решения.<br>Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.<br>Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия решения.<br>Математические модели разработки и принятия управленческих решений (теория запасов, линейное программирование)                 |
| Разработка организационной и функционально-штатной структуры, локальных нормативных актов       | Работа с учебной и справочной литературой.<br>Методы генерации альтернатив (матричное структурирование, метод Дельфи, метод мозговой атаки, метод номинальной групповой техники, латеральное мышление).<br>Методы оценки и выбора (экспертные методы, методы многокритериальной оценки, каузальное моделирование)<br>Исследование организационной и функционально-штатной структуры ведущих отечественных и зарубежных организаций<br>Анализ и изучение локальных нормативных актов, касающихся организации труда (правила внутреннего трудового распорядка, положение об отпусках, положение о командировках) |
| Анализ внутренней и внешней среды и их влияния на принятие и реализацию управленческого решения | Работа с учебной и справочной литературой.<br>Методы контроля по результатам; по срокам выполнения.<br>Анализ гибких бюджетов.<br>Экономический анализ (метод цепных подстановок).<br>Изучение опыта анализа экономических показателей деятельности организации и показателей по труду<br>Внешний аудит и консалтинг. Преимущества и недостатки привлечения российских и зарубежных консультантов.<br>Эффективность привлечения внешних по отношению к организации консультантов.  |

| 1   | 2   |
|---|---|
| <p>Экономическое обоснование мероприятий по улучшению эффективности и качества управленческого и экономического решения</p> | <p>Работа с учебной и справочной литературой.<br/>Изучение опыта разработки и экономического обоснования мероприятий по их улучшению<br/>Ответственность за принятие и реализацию управленческих решений.<br/>Виды ответственности.<br/>Решения как инструмент реализации изменений в функционировании и развитии предприятий. Эффективность решений.<br/>Особенности оценки эффективности управленческого решения, составляющие эффективности. Методологические подходы к оценке эффективности решений.<br/>Суть и содержание понятий «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Значение стандартизации процессов управления качеством процесса разработки и принятия управленческого решения.</p> |

Самостоятельная работа рассчитана на разные уровни мыслительной деятельности. Выполненная работа позволит приобрести не только знания, но и умения, навыки, а также выработать свою методику подготовки, что очень важно в дальнейшем процессе обучения.

## 5. ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ

### 5.1 Варианты заданий для самостоятельного выполнения

#### *Вариант 1*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Почему принятие решений рассматривается, как основа любого процесса управления в организации. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 2*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. В чем проявляются особенности личностных характеристик ЛПР при принятии государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 3*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 4*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для сферы государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 5*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### *Вариант 6*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### *Вариант 7*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### *Вариант 8*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации

управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 9*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

#### *Вариант 10*

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика стратегических решений в области государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### **5.2. Примерный перечень вопросов для контроля знаний**

1. Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
2. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения
3. Индивидуальные и групповые управленческие решения.

4. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска неопределенности
5. Структура информационных связей в процессе разработки управленческих решений.
6. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска неопределенности.
7. Характеристика условий «определенность», «неопределенность» и «риск».
8. Характеристика методов принятия управленческого решения.
9. Общие сведения о теории принятий решений.
10. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения
11. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
12. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений - источники их формирования
13. Основные сферы принятия управленческих решений.
14. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения
15. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
16. Организация исполнения принятого управленческого решения
17. Современные концепции и принципы выработки решения.
18. Методы контроля и оценки исполнения решения
19. Функции управленческого решения.
20. Ответственность за выполнение решений: сущность и виды
21. Основные типы управленческих решений.
22. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения»
23. Ситуационные концепции принятия управленческого решения
24. Классификационные признаки управленческих решений
25. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения
26. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений
27. Правила принятия коллективного решения
28. Роль и ответственность руководителя при принятии решения
29. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения
30. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения

#### *Критерии и шкала оценивания*

Результаты экзамена определяются дифференцированной оценкой по четырехбалльной системе. На оценку влияет ответ обучающегося на вопросы индивидуального задания (билета), а также его ответы на дополнительные

вопросы, раскрывающие характеристику профессиональной деятельности выпускника.

Оценка «отлично» выставляется при правильных ответах на все вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется при наличии несущественных технических ошибок.

Оценка «удовлетворительно» – при правильных ответах на большую часть вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» – в случае правильных ответов на менее, чем половину вопросов, несоответствия ответов поставленным вопросам, отсутствия ответов.

### **5.3. Примерная тематика рефератов**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.

2. Общие сведения о теории принятия решений.

3. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение». Основные сферы принятия управленческих решений.

4. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.

5. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.

6. Современные концепции и принципы выработки решения.

7. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.

8. Функции управленческого решения.

9. Основные типы управленческих решений.

10. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.

11. Классификация ситуаций и проблем возникающих в деятельности организации.

12. Классификационные признаки управленческих решений.

13. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.

14. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.

15. Информационная структура управленческого решения.

16. Понятие «информационная асимметрия».

17. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.

18. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения. Обоснование и проверка реализуемости альтернатив.

19. Сравнительная характеристика современных типовых процессов принятия решения.

20. Особенности разработки управленческого решения в корпорациях.

21. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения.
22. Характеристика методов анализа внешней среды.
23. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
24. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
25. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения. Характеристика этапов процесса моделирования.
26. Характеристика методов принятия управленческого решения.
27. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
28. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
29. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
30. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
31. Власть и организационная иерархия как вне рыночные средства принятия управленческого решения.
32. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.
33. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
34. Подходы к оценке эффективности управленческого решения.
35. Понятие «качество управленческой деятельности» и «качество управленческого решения».
36. Понятие «супероптимальное решение». Роль синергетического эффекта в формировании супероптимального решения.

#### 5.4. Тесты

1. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а) статистический;
- б) логический;
- в) научный;
- г) исторический;
- д) ненаучный.

2. Каим требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность;
- б) четкость формулировок;
- в) своевременность и эффективность;
- г) реальная осуществимость;
- д) всем выше перечисленным.

3. Какой метод является основным при принятии решений:

- а) формализованный;
- б) системный анализ;
- в) принятие решений в условиях неопределенности;
- г) принятие решений в условиях определенности;
- д) многокритериального выбора.

4. С точки зрения цели и времени действия управленческие решения классифицируются:

- а) коммерческие;
- б) одноцелевые;
- в) многоцелевые;
- г) некоммерческие;
- д) стратегические.

5. По способу принятия управленческие решения делятся на:

- а) консультативные;
- б) совместные;
- в) индивидуальные;
- г) групповые;
- д) парламентские.

6. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

- а) постановка задач;
- б) разработка вариантов решения;
- в) выбор варианта;
- г) организация выполнения решения и его оценка;
- д) мотивация результатов решения.

7. Процесс управления направлен на:

- а) удовлетворение потребностей человека;
- б) достижение цели;
- в) организацию выполнения принятых решений.

8. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов;
- б) количество альтернатив;
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив;
- г) полнота совокупности альтернатив;
- д) соответствие альтернатив цели.

9. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:

- а) государственные органы;

- б) партнеры и партнерские связи;
- в) научно-технические достижения;
- г) источники силового воздействия;
- д) профсоюзы.

10. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат;
- б) сокращением капиталовложений;
- в) уменьшением затрат;
- г) уменьшением времени;
- д) уменьшением качества.

11. Какие понятия являются объективными:

- а) риск;
- б) вероятность риска;
- в) определенность;
- г) количество неопределенностей;
- д) неопределенность.

12. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:

- а) организационные;
- б) функциональные;
- в) материальные;
- г) личные;
- д) линейные.

13. Исходным моментом реализации управленческого решения является:

- а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие;
- б) последующий контроль процесса реализации;
- в) анализ ретроспективы и прогноз;
- г) ответственность за реализацию;
- д) все вышеперечисленное.

14. По формам проведения и методам контроль делится на :

- а) внутренний;
- б) внешний;
- в) сплошной;
- г) прерывистый;
- д) выборочный.

15. Дерево решений – это ...

- а) схематичное представление процесса;
- б) организационная структура;
- в) средство передачи информации;

- г) инструмент контроля качества решений;
- д) метод принятия решений.

16. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

- а) диагноз проблемы;
- б) оценка альтернатив;
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений;
- г) выявление альтернатив;
- д) окончательный выбор.

17. Решение – это ...

- а) оценка альтернативы;
- б) выбор альтернативы;
- в) определение альтернативы;
- г) диагностика проблемы;
- д) все вышеперечисленное.

18. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это ...

- а) запрограммированное решение;
- б) организационное решение;
- в) рациональное решение;
- г) незапрограммированное решение;
- д) решение, основанное на суждении.

19. Цель управленческого решения – это ...

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам;
- б) определение миссии организации;
- в) проверка и контроль служащих;
- г) минимизация издержек.

20. Оптимизация решений – это ...

- а) определение будущего;
- б) процесс перебора множества факторов, влияющих на результат и выбор наилучшего;
- в) определение совокупности параметров, удовлетворяющих потребителя решения.

21. Условия неопределенности при принятии решений связаны с ...

- а) ролью лица, принимающего решения;
- б) устойчивостью управляющей системы;
- в) отсутствием достаточного количества информации для целесообразной организации действий.

22. Системный подход основан на ...

- а) ориентации управляющей подсистемы на потребителя;
- б) рассмотрении любой организации как совокупности взаимосвязанных элементов, работающих как единое целое;
- в) вскрытии закономерностей и тенденций развития;
- г) рассмотрении объекта управления в динамическом развитии.

23. Ситуационный анализ ориентирован на ...

- а) эффективное управление конкретной ситуацией;
- б) глобальные задачи организации;
- в) долгосрочные и среднесрочные планы организации и её подразделений.

24. К важнейшим принципам системного подхода относятся ...

- а) выявление и формулирование конкретных целей организации;
- б) определение количества занятых работников;
- в) разработка системы контрольных показателей;
- г) выявление в объекте разнокачественных связей и их взаимодействия.

25. Организация работ по функционально-стоимостному анализу включает в себя ...

- а) определение максимального полезного эффекта от использования ресурсов организации;
- б) разработку систем контроля над текущей экономической деятельностью;
- в) обучение специалистов и менеджеров основам метода.

26. Развитие современной теории принятия управленческих решений связано с ...

- а) удорожанием цены ошибки руководителя;
- б) современными видами организации работ по управлению;
- в) увеличению информационного потока;
- г) расширением сферы деятельности менеджеров.

27. Разработка сценариев развития ситуации проводится ...

- а) с использованием процедур генерирования альтернативных вариантов;
- б) с применением методов экспертного прогнозирования;
- в) с использованием технологий ситуационного анализа и экспертнооценивания.

28. При анализе ситуации важно выделить ...

- а) пороговые значения, превышение или приближение к которым должны вызывать соответствующие управленческие решения;
- б) ключевые проблемы, на которые необходимо в первую очередь обратить внимание при целенаправленном управлении процессом;

в) критерии, характеризующие объект исследования.

29. Общая цель организации является ...

- а) основой для формирования индексов, или индикаторов, характеризующих состояние организации;
- б) главным критерием при решении вопросов, связанных со сравнительной оценкой объектов недвижимости;
- в) фундаментом для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим подсистемам организации

30. Исследование операций, это ...

- а) выбор наилучшего из множества альтернативных вариантов;
- б) это применение методов научного исследования к операционным проблемам организации;
- в) методы содержательного анализа ситуаций.

31. Что такое управленческое решение ...

- а) главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы;
- б) воздействие на управляемую систему;
- в) действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы;
- г) план действий, воплощаемый в реальность;
- д) намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

32. Что такое решение в общем виде ...

- а) любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) действия руководителя в рамках своих функций;
- в) распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) выбор лучшей альтернативы.

33. Что такое «конкретная ситуация» ...

- а) реальное положение дел относительно провозглашенной цели;
- б) набор реальных ситуаций в производственной или управленческой сфере деятельности, с которым организации приходится сталкиваться в процессе деятельности;
- в) набор причин, которые мешают организациям продвигаться к намеченным целям;
- г) «Фотография» рабочего дня организации.

34. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки управленческих решений ...

- а) ценность информации, кол-во информации, личность менеджера;
- б) форма представления информации, кол-во информации, полнота информации;

в) знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка;

г) полнота информации, качество информации, агрегация информации;

д) человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

35. Методология разработки управленческого решения – это:

а) логика, действия менеджера и команды;

б) цель и подходы метода разработки решения;

в) алгоритм разработки управленческого решения;

г) последовательность информационных операций;

д) совокупность методов анализа ситуаций.

36. Организационное решение – это:

а) совокупность выборов, которые каждый человек должен совершать в повседневной жизни;

б) выбор альтернатив, необходимый для получения максимального экономического эффекта;

в) выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью;

г) решение, связанное с реструктуризацией организации.

37. По сроку действия решения могут быть:

а) стратегические;

б) тактические;

в) оперативные;

г) все перечисленные.

38. По содержанию решения могут быть:

а) технические;

б) экономические;

в) организационные;

г) все перечисленные.

40. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:

а) вариантом;

б) прогнозом;

в) проектом;

г) управленческим решением.

41. Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления ...

а) планирование – принятие решения – контроль – организация;

- б) проблема – цель – принятие решения – реализация решения;
- в) цель – проблема – решение – контроль – исполнение;
- г) ситуация – цель – решение – организационная работа;
- д) цель – ситуация – проблема – управленческие решения.

42. Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления ...

- а) информационные различия;
- б) разная роль человека;
- в) различия в степени сознательного построения;
- г) различия в использовании техники;
- д) это одно и то же.

43. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения ...

- а) это задача, решение которой осуществляется в процессе управления;
- б) это противоречие, требующее своего разрешения;
- в) это функция управления;
- г) это способ оценки ситуации.

44. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия управленческих решений ...

- а) позволяет глубже проанализировать проблему;
- б) позволяет обрабатывать больший объем информации;
- в) это главный фактор качества управленческого решения;
- г) несут в себе опасность формализации проблем;
- д) расширяют диапазон методов анализа.

45. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР ...

- а) цель, ситуация, проблема, решение;
- б) глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;
- в) разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- г) проблема, альтернативы решения, реализация решения.

46. Каковы особенности разработки решений в биологических системах...

- а) даже типовые решения дают непредсказуемые результаты;
- б) вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- в) набор решений ограничен и последствия их predetermined;
- г) результат РУР зависит от уровня информационной обеспеченности менеджмента.

47. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:

- а) диагностика проблем;

- б) формулировка ограничений;
- в) выявление альтернатив;
- г) оценка альтернатив.

48. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений ...

- а) диагностика проблемы;
- б) формулирование ограничений;
- в) выбор альтернатив;
- г) оценка альтернатив;
- д) определение альтернатив.

49. Основу технологии «управления по целям» составляет:

- а) бизнес-план;
- б) набор стратегических, тактических и оперативных целей;
- в) четкий регламент действий каждого руководителя;
- г) выбор информационной технологии.

50. С точки зрения теории управленческих решений метод \_\_\_\_\_ в разработке УР основан на выработке творческих идей путем постановки автора идеи на место участника проблемы:

- а) ключевых вопросов;
- б) симпозиума;
- в) эмпатии;
- г) синергии.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### *Нормативные и регламентирующие документы*

1. Российская Федерация. Законы. Трудовой кодекс Российской Федерации [Текст]: [федер. закон : принят Гос. Думой 30 декабря 2001 г.: по состоянию на 01.01.2017] – М.: Проспект, 2017. – 256 с.
2. Профессиональный стандарт «Специалист по управлению персоналом», утв. приказом Минтруда и социальной защиты Российской Федерации от 06.10.2015 № 691н.
3. Профессиональный стандарт «Специалист по подбору персонала (рекрутер)», утв. приказом Минсоцразвития России от 9 октября 2015 г. N 717н.
4. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих, утвержден постановлением правительства РФ от 31 октября 2002 г. N 787.

### *Основная литература*

1. Рубчинский А.А. Методы и модели принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. А. Рубчинский. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 526 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03619-0. – Режим доступа :[www.biblio-online.ru/book/A4D7C6DD-F7E9-436D-AFF6-CAB26CAECA2E](http://www.biblio-online.ru/book/A4D7C6DD-F7E9-436D-AFF6-CAB26CAECA2E).
2. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебник/ Учитель Ю.Г., Терновой А.И., Терновой К.И.- Электрон.текстовые данные.- М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.- 383 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/15457>
3. Филинов-Чернышев Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 324 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03558-2. – Режим доступа :[www.biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336](http://www.biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336).

### *Дополнительная литература*

4. Большакова Г.И. Методы принятия управленческих решений : учеб.-метод. пособие/ Г. И. Большакова; ФГБОУ ВПО РГУПС. -Ростов н/Д, 2015.
5. Бусов В.И. Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В. И. Бусов. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 254 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01436-5. – Режим доступа :[www.biblio-online.ru/book/0153CC2A-7B5A-4925-9BF1-A8358EE23FE5](http://www.biblio-online.ru/book/0153CC2A-7B5A-4925-9BF1-A8358EE23FE5).
6. Грибов В.Д. Управленческая деятельность : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. Д. Грибов, Г. В. Кисляков. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03910-8. – Режим доступа :[www.biblio-online.ru/book/FC5E50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135](http://www.biblio-online.ru/book/FC5E50739-C171-4643-B5EA-6477671AB135).

7. Дубина И.Н. Творческие решения в управлении и бизнесе : учебное пособие для прикладного бакалавриата / И. Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 372 с. – (Серия : Университеты России). – ISBN 978-5-534-02281-0. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610](http://www.biblio-online.ru/book/731A829A-EE82-43CD-9AF1-49933FF44610).

8. Кибанов А.Я. Оценка экономической и социальной эффективности управления персоналом организации : учеб.-практ. пособие/ А. Я. Кибанов; ред. А. Я. Кибанов; Гос. ун-т упр.. -М.: Проспект, 2012. -48 с.

9. Кочетков В.П. Основы теории управления : учеб.пособие для вузов / В. П. Кочетков. -Ростов н/Д: Феникс, 2012. -411 с.

10. Кочеткова А.И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 3. Комплексные методы адаптивного организационного поведения : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. – 6-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 238 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс).– ISBN 978-5-534-02132-5. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4](http://www.biblio-online.ru/book/6D284480-B35A-4C1E-AAE2-7E1618BF8CD4)

11. Кравченко Т.К. Системы поддержки принятия решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. К. Кравченко, Д. В. Исаев. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 292 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-9916-8563-4. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/B2FF1983-705C-49F2-BE27-1362F66D576E](http://www.biblio-online.ru/book/B2FF1983-705C-49F2-BE27-1362F66D576E).

12. Румянцева Е.Е. Экономический анализ : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. Е. Румянцева. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 381 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01375-7. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/88E3E393-BDF6-4213-98E7-46A787348CCC](http://www.biblio-online.ru/book/88E3E393-BDF6-4213-98E7-46A787348CCC).

13. Теория и методы разработки управленческих решений. Поддержка принятия решений с элементами нечеткой логики [Электронный ресурс]: учебное пособие/ О.Н. Лучко [и др.]- Электрон.текстовые данные.- Омск: Омский государственный институт сервиса, 2012.- 110 с.- Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/12704>.

14. Урубков А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.Р. Урубков, И.В. Федотов– Электрон. текстовые данные.– М.: Дело, 2015.– 238 с.– Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/51019.html>.– ЭБС «IPRbooks»

15. Трофимова Л.А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М. : Издательство Юрайт, 2017. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01584-3. – Режим доступа : [www.biblio-online.ru/book/72B84C68-6A73-4412-9FD8-646ED002A1B1](http://www.biblio-online.ru/book/72B84C68-6A73-4412-9FD8-646ED002A1B1).

*Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»*

16. [www.rgups.ru](http://www.rgups.ru) . Ресурс ЭИОС РГУПС «Образовательный портал». Личный кабинет обучающегося (режим доступа - персонифицированный).

17. <http://www.top-personal.ru/> – Сайт журнала «Управление персоналом» 2001-2016 Издательский дом «Управление персоналом»
18. <http://www.pro-personal.ru/> – Электронный портал «PRO-персонал» PRO-personal.ru: сайт для специалистов по кадрам и управлению персоналом
19. <http://www.consultant.ru/> – Информационно-справочная система «Консультант +»: федеральные законы в области трудовых отношений; нормативные акты Минсоцразвития России; формуляры документов кадрового учета
20. [www.knigafund.ru](http://www.knigafund.ru) - электронно-библиотечная система «Книгафонд»
21. [www.IPRbooks.ru](http://www.IPRbooks.ru) - электронная библиотечная система «IPRbooks»
22. <https://www.biblio-online.ru> – электронная библиотечная система «Юрайт».

*Учебное издание*

**Воронина** Александра Владимировна

**ОРГАНИЗАЦИОННО-УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ  
И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ**

Печатается в авторской редакции  
Технический редактор Н.С. Федорова

Подписано в печать 26.10.17. Формат 60×84/16.  
Бумага газетная. Ризография. Усл. печ. л. 2,56.  
Тираж        экз. Изд. № 90805. Заказ        .

Редакционно-издательский центр ФГБОУ ВО РГУПС.

---

Адрес университета: 344038, г. Ростов н/Д, пл. Ростовского Стрелкового  
Полка Народного Ополчения, д. 2.