

16 —  
Утверждено приказом ГОУ ВПО ДонГУУ от 23.08.2016г. №675

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ  
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»

ФАКУЛЬТЕТ ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ И УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОГО  
АДМИНИСТРИРОВАНИЯ

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной работе

  
Л.Н. Костин

20.06.2017 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

«Разработка управленческого решения»

Направление подготовки	38.04.04 «Государственное и муниципальное управление»
Магистерская программа	«Региональное управление и местное самоуправление» «Государственная и муниципальная служба»

Донецк  
2017

Рабочая программа учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» студентов 1 курса образовательного уровня «магистр» направления подготовки 38 «Государственное и муниципальное управление» (магистерские программы «Региональное управление и местное самоуправление», «Государственное и муниципальное управление») очной и заочной форм обучения

Автор(ы),  
разработчик(и):

Н.В. Ермолаева


Программа рассмотрена на  
заседании ПМК кафедры

«Государственное и муниципальное управление»

Протокол заседания ПМК от

08.06.2017 г. № 11

Председатель ПМК



Е.А. Иванина

Программа рассмотрена на  
заседании кафедры

теории управления и государственного  
администрирования

Протокол заседания кафедры от

09.06.2017 г. № 12

Заведующий кафедрой



Д. В. Колесников

## **1. Цель освоения дисциплины и планируемые результаты обучения по дисциплине (соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы)**

Целью учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» является формирование теоретических знаний о существующих методах разработки, принятия и реализации экономически целесообразных управленческих решений и практических навыков нахождения организационно-управленческих решений в различных ситуациях.

Задачами изучения дисциплины являются:

- изучение современных методов принятия управленческих решений, используемых в практической деятельности отечественных и зарубежных организаций;
- изучение технологий процессов принятия эффективных управленческих решений;
- формирование умений самостоятельно разрабатывать и принимать решения в различных ситуациях и адаптировать методы принятия управленческих решений, исходя из особенностей конкретного объекта управления.

### **В результате освоения дисциплины студент:**

*Студенты должны знать:*

- принципы и методику исследования системы принятия решений в организации;
- основные модели и технологии процесса разработки, принятия и реализации организационных решений;
- условия и факторы повышения качества и эффективности УР;
- систему контроля и характер ответственности при разработке и реализации управленческого решения по профилю деятельности.

*Студенты должны уметь:*

- анализировать проблемные ситуации, возникающие в организациях, условия и ресурсы решения конкретных проблем;
- осуществлять целевую ориентацию управленческого решения;
- выявлять и исследовать альтернативные варианты действий в процессе разработки управленческих решений;
- использовать современные технологии разработки и выбора варианта действий в условиях неопределенности и риска;
- осуществлять критический анализ и коррекцию процесса принятия управленческого решения;
- формировать и использовать систему информационного обеспечения управленческого решения.

*Студенты должны владеть:*

- приемами количественного и качественного анализа проблемной ситуации и обоснования выбора модели разработки управленческого решения;
- методами целеполагания, генерирования инновационных решений, прогнозирования и оценки рисков;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;
- приемами экспертной оценки качества управленческих решений.

В результате освоения дисциплины обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

- способностью к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1);
- владением организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2);

- владением современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-13);
- способностью вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-18);
- способностью критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-23);
- способностью готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области административной политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-25);
- способностью систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления (ПК- 38).

Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине «Разработка управленческого решения» приведен в таблице.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)
способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1)	<p><b>Знать:</b> - технологию разработки и реализации управленческих решений;</p> <p><b>Уметь:</b> - учитывать условия и особенности различных сфер деятельности предприятия при принятии управленческих решений;</p> <p><b>Владеть:</b> - навыками оценки условий и последствий принимаемых управленческих решений;</p>
владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях (ПК-2)	<p><b>Знать:</b> содержание понятий «управленческое решение», «организационное решение», «модели управленческих решений», признаки управленческих решений; виды управленческих решений и методы их принятия</p> <p><b>Уметь:</b> - проектировать процесс принятия решений и контролировать выполнение решения;</p> <p><b>Владеть:</b> - методами, применяемыми на разных этапах разработки управленческих решений; - методом моделирования как основным методом исследования систем для принятия управленческих решений;</p>
владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-13)	<p><b>Знать:</b> содержание понятий «вид управленческого решения», «метод разработки и принятия управленческих решений», «процедура разработки и принятий управленческого решения», «требования к управленческим решениям», «составляющие профессионального решения»;</p> <p><b>Уметь:</b> - использовать методы на различных этапах принятия и разработки управленческих решений;</p> <p><b>Владеть:</b> - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);</p>
способность вырабатывать решения, учитывающие правовую и нормативную базу (ПК-18)	<p><b>Знать:</b> - особенности принятия управленческих решений в различных областях экономики; - особенности принятия решений в сфере управления персоналом;</p>

	<p><b>Уметь:</b> - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;</p> <p><b>Владеть:</b> - подходами по выявлению и предупреждению социальных проблем трудовых коллективов и конфликтных ситуаций</p>
<p>способность критически оценивать информацию и конструктивно принимать решение на основе анализа и синтеза (ПК-23)</p>	<p><b>Знать:</b> - факторы, влияющие на принятие управленческих решений;</p> <p><b>Уметь:</b> - использовать информацию, полученную в результате исследований, для принятия управленческих решений;</p> <p><b>Владеть:</b> - приемами разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности;</p>
<p>способность готовить аналитические материалы для оценки мероприятий в области административной политики и принятия стратегических решений на микро- и макроуровне (ПК-25)</p>	<p><b>Знать:</b> - организационные аспекты процесса разработки и принятия управленческих решений; - особенности принятия управленческих решений в различных сферах деятельности предприятия;</p> <p><b>Уметь:</b> - строить модели разработки управленческих решений; - диагностировать проблемы в организации и применять основные модели принятия управленческих решений;</p> <p><b>Владеть:</b> - приемами анализа условий и особенностей различных сфер деятельности предприятия при принятии управленческих решений;</p>

## 2. Место дисциплины в структуре основной образовательной программы

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к обязательным дисциплинам вариативной части учебного плана по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» магистерская программа «Региональное управление и местное самоуправление».

### 2.1. Требования к предварительной подготовке обучающегося:

Дисциплина находится в логической и содержательно-методической взаимосвязи с другими частями ООП и базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин общенаучного и профессионального цикла, таких как: «Теория и механизмы современного государственного управления», «Государственная служба как публичный институт», «Служебные коммуникации в системе государственного и муниципального управления», «Менеджмент организаций», «Управление государственной и муниципальной собственностью» и др.

### 2.2. Дисциплины и/или практики, для которых освоение данной дисциплины (модуля) необходимо как предшествующее:

Знания, умения и навыки, полученные при изучении дисциплины «Разработка управленческих решений», необходимы обучающимся для освоения компетенций, формируемых такими учебными дисциплинами, таких как: «Муниципальное управление и местное самоуправление», «Управление государственными и муниципальными проектами и программами», «Оценка эффективности государственного и муниципального управления», «Теория социальных технологий», «Управление государственным и муниципальным заказом» и др., а также при подготовке курсовых работ, дипломной работы; для учебной и производственной практик.

**3. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

	Кредиты ECTS (зачетные единицы)	Всего часов	Форма обучения	
			очная	заочная
			Семестр	
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>2</b>	<b>72</b>	<b>Количество часов на вид работы:</b>	
<b>Виды учебной работы, из них:</b>				
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>			<b>36</b>	
В том числе:				
Лекции			<b>10</b>	
Семинарские занятия/ Практические занятия			<b>26</b>	
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>			<b>36</b>	
<b>Промежуточная аттестация</b>				
В том числе:				
зачет /экзамен			зачет	

**4. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по разделам (темам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**4.1. Разделы (темы) дисциплины с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Тема 1. Теоретические основы разработки управленческих решений. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений	2		4	9						
Тема 2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	2		4	7						
Тема 3. Особенности	2		4	7						

Наименование раздела, темы дисциплины	Виды учебной работы (бюджет времени) (вносятся данные по реализуемым формам)									
	Очная форма обучения					Заочная форма обучения				
	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего	Лекции	Практические занятия	Семинарские занятия	Самостоятельная работа	Всего
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
разработки управленческих решений в условиях неопределенности задач.										
Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений	2		4	7						
Тема 5. Контроль, качество и эффективность управленческих решений	2		2	6						
<b>Всего за семестр:</b>	<b>10</b>		<b>18</b>	<b>36</b>						

#### 4.2. Содержание разделов дисциплины (модуля):

Таблица пункта 4.2.

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 1. Теоретические основы разработки управленческих решений. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений	1. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками об управлении 2. Сущность и содержание управленческих решений 3. Типология управленческих решений 4. Формы подготовки и реализации управленческих решений 5. Системный подход к разработке управленческих решений 6. Целевая ориентация управленческих решений 7. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений 8. Подходы к принятию решений в различных школах управления	1. Тема 1. Теоретические основы разработки управленческих решений. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений 2. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками об управлении 3. Сущность и содержание управленческих решений 4. Типология управленческих решений 5. Формы подготовки и реализации управленческих решений 6. Системный подход к разработке управленческих решений 7. Целевая ориентация управленческих решений	4	

Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
		8. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений 9. Подходы к принятию решений в различных школах управления		
Тема 2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений	1. Процесс подготовки и реализации управленческих решений 2. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений 3. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений 4. Этические основы разработки управленческих решений	Тема 2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений 1. Процесс подготовки и реализации управленческих решений 2. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений 3. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений 4. Этические основы разработки управленческих решений	4	
Тема 3. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и задач.	1. Общие сведения о неопределенности и риске 2. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений 3. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска 4. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений	Тема 3. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности 1. Общие сведения о неопределенности и риске 2. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений 3. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска 4. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений	4	



Наименование раздела, темы дисциплины	Содержание разделов дисциплины	Содержание семинарских занятий		
			Кол-во часов	
			0	3
1	2	3	4	5
Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений	1. Модели и методы подготовки управленческих решений 2. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений 3. Дерево решений (вариантов) 4. Метод сценариев при разработке управленческих решений	Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений 1. Модели и методы подготовки управленческих решений 2. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений 3. Дерево решений (вариантов) 4. Метод сценариев при разработке управленческих решений	4	
Тема 5. Контроль, качество и эффективность управленческих решений	1. Управленческие решения и ответственность 2. Контроль реализации управленческих решений 3. Факторы и условия качества управленческих решений 4. Эффективность управленческих решений. Супероптимальные решения	Тема 5. Контроль, качество и эффективность управленческих решений 1. Управленческие решения и ответственность 2. Контроль реализации управленческих решений 3. Факторы и условия качества управленческих решений 4. Эффективность управленческих решений. Супероптимальные решения	2	

## 5. Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

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

1. Конспект лекций по дисциплине «Разработка управленческих решений». – Донецк, 2017. – с.
2. Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Разработка управленческих решений». – Донецк, 2017. – с.

### 5.2. Перечень основной учебной литературы

1. Голубков Е.П. Технология принятия управленческих решений. - М.: Дело и Сервис, 2005. 544 с.
2. Зуб А.Т. Принятие управленческих решений. - М.: ИНФА-М: Форум, 2010. 400 с.
3. Карданская Н.Л. Управленческие решения: Учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009. - 440 с.
4. Кирхлер Э. Принятие решений в организациях: книга для руководителей

разного уровня, менеджеров по работе с персоналом, специалистов в психологии труда и организационной психологии. - Харьков: Гуманитарный Центр, 2009. -175 с.

5. Ларичев О.И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных странах: Учебник для студентов вузов. - М.: Университетская книга: Логос, 2006. -392 с.

6. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения — М.: Издательство «Дело», 2004 г. — 392 с.

7. Лифшиц А.С. Управленческие решения: Учебные пособия по спец. "Менеджмент организации". - М.: КноРус, 2009. -245 с.

8. Орлов А. И. Принятие решений. Теория и методы разработки управленческих решений. Учебное пособие. — М.: МарТ, 2005. — 496 с

9. Орлов А.И. Теория принятия решений: учебник. - М.: Экзамен, 2006.-573 с.

10. Орлов А.И. Теория и методы разработки управленческих решений: Электронный ресурс. - Москва - Режим доступа: <http://pegas.bsu.edu.ru/course/view.php?id=5621>

11. Платов В.Я. Системный анализ в менеджменте. Бизнес-курс МВА.- Из-во ИДДК, 2006.

12. Пужаев А.В. Управленческие решения: учебное пособие для студентов, обучающихся по спец. 080502 "Экономика и управление на предприятии (по отраслям)". - М.: КНОРУС, 2010. -185 с.

13. Попов В.Я. Современные управленческие технологии. - М.: Дело., 2006. 384 с.

14. 6. Саак А.Э. Разработка управленческого решения: Учебник для студентов вузов. - СПб.: Питер, 2007. -267 с.

15. Системный анализ: краткий курс лекций / Под ред. В.П. Прохорова. — М.: КомКнига, 2006. — 216 с.

16. Системный анализ и принятие решений: Словарь-справочник: Учебное пособие для вузов / Под ред. В.Н. Волковой, В.Н. Козлова. — М.: Высш. шк., 2004. — 616 с.

17. Тарасенко Ф.П. Прикладной системный анализ. - Изд-во Томского университета, 2004, 186 с.

18. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник для студентов вузов, обучающихся по спец. и направлению "Менеджмент". - М.: ИНФРА-М, 2008. - 344 с.

19. Чудновская С.Н. Управленческие решения: Учебник для студентов по специальности "Менеджмент организации". - М.: Эксмо, 2007. - 368 с.

20. Шишкова Г.А., Козлов А.В. Управленческие решения: Учеб. Пособие. – М.: РГГУ, 2009. 207 с.

### **5.3. Перечень дополнительной литературы**

1. Крупенков В.В. Государственные и бизнес-коммуникации: учебно-практическое пособие. Москва Евразийский открытый институт, 2011. <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=6146>

2. Тимофеев М. И. Связи с общественностью (паблик рилейшнз): Учебное пособие. Москва Издательский Центр РИОР, 2009. <http://znanium.com/go.php?id=193225>

3. Жуков Б. М. Исследование систем управления [Электронный ресурс]: Учебное пособие / Б.М. Жуков, Е. Н. Ткачева. - М.: Издательско-торговая корпорация "Дашков и К-", 2012. - 208 с. -ISBN 978-5-394-01309-6 <http://www.bibliorossica.com/book.html?currBookId=7803>

### **6. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://ecsosman.hse.ru/> - Федеральный образовательный портал ЭСМ (экономика, социология, менеджмент).
2. <http://www.aup.ru/> - административно-управленческий портал.
3. <http://elibrary.ru/defaultx.asp> - научная электронная библиотека.

4. <https://socionet.ru/> - Информационное пространство по общественным наукам (СОЦИОНЕТ).
5. <http://www.rsl.ru/> - Российская государственная библиотека (официальный сайт).
6. <http://www.inion.ru/> – Институт научной информации по общественным наукам.
7. <http://www.nes.ru/> - Российская экономическая школа (публикации).
8. Раздел «Организационная культура и организационное поведение» в «Библиотеке статей по менеджменту» [http://bigc.ru/publications/other/org\\_culture/](http://bigc.ru/publications/other/org_culture/)
9. Энциклопедия менеджмента - <http://www.pragmatist.ru/>
10. Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки - <http://diss.rsl.ru> (только из отдела «Электронная библиотека» ГУУ)
11. Органы государственной власти Российской Федерации [gov.ru](http://gov.ru)
12. Библиотека ИНИОН РАН <http://www.inion.ru/>
13. Институт социологии Российской академии наук. <http://www.isras.ru/authority.html>.
14. Московский центр Карнеги [carnegie.ru](http://carnegie.ru)
15. Российская государственная библиотека <http://www.rsl.ru/>
16. Научная онлайн-библиотека Порталус [http://www.portalus.ru/modules/politics/rus\\_read](http://www.portalus.ru/modules/politics/rus_read)
17. Сайты политической направленности - [www. polit. ru](http://www.polit.ru); [http://www.elections. Ru](http://www.elections.ru)
18. Фонд общественное мнение - [fom.ru](http://fom.ru)
19. «Интернет-библиотека СМИ: Public.r».
20. Электронно-библиотечная система «BOOK.RU»: <http://book.ru>.

**7. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

**7.1. Перечень информационных технологий**

– использование электронных презентаций, электронного курса лекций, графических объектов.

**7.2. Перечень программного обеспечения**

– Программы для демонстрации и создания презентаций («Microsoft Power Point»)

**7.3. Перечень информационных справочных систем**

Информационная система – Википедия - <https://ru.wikipedia.org/wiki/>  
База данных «Геоинформационное обеспечение рационального использования» [http:// www. rels.obninsk. com.](http://www.rels.obninsk.com) – Информационно-аналитический сайт по проблемам муниципальной экономики и управления муниципальным хозяйством.

**8. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**8.1. Виды промежуточной аттестации.**

Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов компетенций (знаний и умений), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме устного опроса (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (ответы на вопросы, тестовые задания), включая задания для самостоятельной работы (написание рефератов, докладов, выполнения заданий по самостоятельной работе в рамках изучаемой тематики).

Промежуточная аттестация по итогам освоения дисциплины после первого семестра изучения проводится в форме зачета, позволяет оценить уровень сформированности компетенций и может осуществляться по результатам текущего контроля и итоговой контрольной

работы.

Промежуточная аттестация в форме экзамена (после завершения второго семестра изучения дисциплины) позволяет оценить уровень сформированности компетенций в целом по дисциплине и осуществляется в устной форме.

### 8.2. Показатели и критерии оценки результатов освоения дисциплины.

Средним баллом за дисциплину является средний балл за текущую учебную деятельность.

Механизм конвертации результатов изучения студентом дисциплины в оценки по традиционной (государственной) шкале и шкале ECTS представлен в таблице.

Средний балл по дисциплине	Отношение полученного студентом среднего балла по дисциплине к максимально возможной величине этого показателя	Оценка по государственной шкале	Оценка по шкале ECTS	Определение
4,5 – 5,0	90% – 100%	5	A	отлично – отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
4,0 – 4,45	80% – 89%	4	B	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
3,75 – 3,95	75% – 79%	4	C	хорошо – в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
3,25 – 3,7	65% – 74%	3	D	удовлетворительно – неплохо, но со значительным количеством недостатков
3,0 – 3,2	60% – 64%	3	E	достаточно – выполнение удовлетворяет минимальные критерии
до 3,0	35% – 59%	2	FX	неудовлетворительно с возможностью повторной сдачи
	0 – 34%	2	F	неудовлетворительно – надо поработать над тем, как получить положительную оценку

### 8.3. Критерии оценки работы студента.

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100% – «5»,

- 75-89% – «4»,
- 60-74% – «3»,
- менее 60% – «2».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

**8.3.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы)**

**Примерная тематика рефератов  
по дисциплине «Разработка управленческих решений»**

1. Анализ практики принятия решений в отечественных и зарубежных организациях.
2. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку и принятие управленческих решений.
3. Влияние личностных качеств человека на разработку управленческих решений.
4. Выбор варианта инвестиционного проекта.
5. Выбор стратегии делового сотрудничества с поставщиками (клиентами).
6. Информационные условия разработки управленческих решений.
7. Интеллектуальная деятельность менеджера при разработке и реализации управленческих решений.
8. Использование методов прогнозирования управленческих решений в целях совершенствования системы менеджмента.
9. Использование линейного программирования для решения управленческих задач.
10. Использование сценарного подхода при разработке управленческих решений.
11. Использование экспертных методов при принятии решений.
12. Модели науки управления и методы принятия решений современным руководителем.
13. Методологические основы системного подхода к решению проблем управления.
14. Методология принятия коллективных решений и создания атмосферы творчества.
15. Особенности принятия решений руководством железнодорожного предприятия (промышленного предприятия, строительной организации, учреждений связи, учебного заведения, гостиничного хозяйства, туристической фирмы и т. п.).
16. Особенности разработки управленческих решений на малых предприятиях.
17. Программные средства для автоматизации рутинных операций при разработке управленческих решений.
18. Программные средства для автоматизации элементов творческой деятельности.
19. Проблемы риска в предпринимательской деятельности.
20. Принятие управленческих решений современными руководителями.
21. Проблемы неопределенности и риска в подготовке и принятии управленческих решений.
22. Применение дерева решений для достижения целей организации.
23. Проектирование информационно-управляющих систем организации.
24. Проектирование основных этапов контроля управленческого решения.
25. Риски и способы их снижения.
26. Разработка управленческого решения в рекламной деятельности организации.
27. Разработка управленческого решения методом мозгового штурма.
28. Разработка системы поощрений и наказаний для конкретного управленческого решения.
29. Стилль и методы принятия решений современным руководителем.

30. Ситуационный подход в технологии разработки и принятия решений (анализ опыта организаций).
31. Система приоритетов потребностей и интересов человека при разработке управленческих решений.
32. Системный анализ управленческих решений в организации.
33. Система приоритетов потребностей и интересов общества при разработке и принятии управленческих решений.
34. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе разработки управленческих решений.
35. Современные средства оргтехники для повышения эффективности управленческих решений.
36. Управленческие решения на основе метода «Дельфи».
37. Управленческая этика в принятии решений.
38. Управленческое решение и система управления в условиях стратегических неожиданностей.
39. Управленческие решения: подготовка, контроль исполнения.
40. Экономические аспекты управленческих решений.
41. Эффективность управленческих решений.
42. Экспертные методы в практике подготовки управленческих решений.

**Показатели и критерии оценки реферата:**

<b>Показатели оценки</b>	<b>Критерии оценки</b>	<b>Баллы (max)</b>
1. Новизна реферированного текста	- актуальность проблемы и темы; - новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; - наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.	20
2. Степень раскрытия сущности проблемы	- соответствие плана теме реферата; - соответствие содержания теме и плану реферата; - полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; - обоснованность способов и методов работы с материалом; - умение работать с литературой, систематизировать и структурировать материал; - умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.	30
3. Обоснованность выбора источников	- круг, полнота использования литературных источников по проблеме; - привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов и т.д.).	20
4. Соблюдение требований к оформлению	- правильное оформление ссылок на используемую литературу; - грамотность и культура изложения; - владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы;	20

	- соблюдение требований к объему реферата; - культура оформления: выделение абзацев.	
5. Грамотность	- отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; - отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; - литературный стиль.	10

Шкалы оценок рефератов:

80 – 100 баллов – оценка «отлично»;

60 – 79 баллов – оценка «хорошо»;

30 – 59 баллов – оценка «удовлетворительно»;

0 – 29 баллов – оценка «неудовлетворительно».

## **ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Тема 1. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИЯХ**

#### **Содержание темы**

##### *Семинарское занятие 1*

1. Принципы управления сложными социально-экономическими системами.
2. Принятие решений как механизм управления организацией.
3. Патологии в управленческих решениях.
4. Функции управленческого решения.

##### *Семинарское занятие 2*

1. Организация управления как система формирования решений.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Задача принятия управленческих решений.
4. Обобщенная схема цикла принятия управленческих решений.

##### *Семинарское занятие 3*

1. Функции управленческого решения.
2. Организация управления как система формирования решений.
3. Содержание конкретных функций при РУР.
4. Принятие решений как процесс, обеспечивающий реализацию функций менеджмента.
5. Общие сведения о теории принятия решений.
6. Сущность принятия решений с позиций процесса и явления.
7. Задача принятия управленческих решений и схема цикла принятия управленческих решений.
8. Проблемы принятия решений.

#### **Основные понятия**

1. Принцип целенаправленности; принцип необходимости и достаточности функции; принцип непротиворечивости; принцип соответствия; принцип оптимальности; принцип развития; стратегические решения; тактические решения; оперативные решения; патология; проблема; проблемная ситуация; доминирующие критерии; интуитивная оценка альтернативы; интуитивное решение; теории принятия решений; психологическая теория решений; нормативная теория решений; концепция максимизации полезности; концепция ограниченной рациональности; оптимальное решение; удовлетворительное решение; формализация; цикл принятия управленческих решений; этапы разработки

решения; личные предпочтения; определенность; ситуация определенности; ситуация полной или частичной неопределенности.

2. Проблема, цель, эффект, результат, функции управленческих решений, процедура, процесс, оперативные решения, стратегические решения, максимизация полезности, ограниченная рациональность.

3. Теория систем, вход в систему, выход из системы; эффективность решений, наилучшие решения, оптимальные решения; генерирование альтернатив, цикл принятия решений; инструментарий, используемый в цикле принятия решений; критерии оценки решений.

### ***Вопросы для самопроверки***

1. Что означает принцип оптимальности?
2. Для каких решений характерен принцип соответствия решения задачам развития организации?
3. В результате чего возникают стратегические проблемы в организации?
4. Что предполагают тактические управленческие решения?
5. Что такое организационная патология?
6. Какие решения можно считать невыполнимыми?
7. Каково определение понятия «проблема»?
8. Чем оправдывается риск ошибки при принятии оперативных управленческих решений?
9. Чем оправдываются затраты на разработку обоснованного стратегического управленческого решения?
10. Верно ли утверждение о том, что психологическая теория принятия решений выполняет предписывающую функцию?
12. По какой причине чаще всего ЛПР склонно выбирать приемлемую (не обязательно оптимальную) альтернативу из числа возможных?
13. Для чего необходима формализованная постановка задачи РУР?
14. В чем заключается циклический характер РУР?
15. Какие виды деятельности относятся к объектам управленческих решений в первую очередь?
16. На какие функциональные группы могут быть разделены субъекты РУР?
17. Перечислите конкретные функции РУР, т. е. функции, связанные с конкретной сферой деятельности организации:
18. Какие решения принимаются в процессе контроля?
19. На каких принципах базируется концепция психологической теории принятия решений?
20. На каких концепциях базируется нормативная теория принятия решений, каковы ее функции?
21. В чем сущность концепции максимизации полезности?
22. В чем сущность концепции ограниченной рациональности?
23. Каковы основные этапы разработки УР?
24. Что необходимо учитывать при разработке и реализации решения?
25. От чего зависит качество разрабатываемого решения?
26. В чем различия управленческого решения как явления и процесса?
27. В чем заключается циклический характер процесса разработки управленческого решения?
28. Назовите два основных источника формирования инструментария РУР и технологии его применения.
29. Каковы основные проблемы, возникающие в процессе РУР?
30. Назовите особенности принятия групповых решений.

### ***Вопросы для обсуждения***



### *Семинарское занятие 1*

1. С помощью какого процесса выполняются основные функции менеджмента (планирования, организации, мотивации и контроля), какими принципами управления обусловлен выбор? Чем принципиально отличается индивидуальный выбор от решения задач выбора в процессе управления социально-экономическими системами?

2. Какова роль принципов управления сложными социально-экономическими системами в процессе разработки управленческих решений и их реализации? Чем чревато нарушение указанных принципов? В чем состоит главная функция управленческого решения? Что, на ваш взгляд, является результатом процесса разработки управленческого решения?

3. Подумайте, почему принцип оптимальности теряет актуальность, когда речь идет о стратегических управленческих решениях, уступая при этом доминирующее положение принципу развития, согласно которому стратегическое управленческое решение должно обеспечивать развитие организации?

4. Чем отличаются оперативные, тактические и стратегические управленческие решения? Каковы их отличительные признаки?

5. Объясните с точки зрения оперативного, тактического и стратегического менеджмента следующее явление: почему средняя эффективность интуитивных решений оперативных проблем зачастую выше, чем детально проработанных? Почему интуитивные решения чаще оказываются верными? По каким причинам при разработке стратегических решений используют научные методы, основанные на анализе практики разработки таких решений и закономерностях развития систем?

Обратите внимание, что стратегические решения предполагают внесение в организацию необратимых качественных изменений.

6. Определите значение слова «патология» применительно к организациям, структуре, составу, функциям, которые выполняют ее элементы (подразделения), процессам, которые в них происходят. Особое внимание сосредоточьте на разработке управленческих решений.

7. Ранжируйте известные вам патологии в управленческих решениях по степени важности так, чтобы первый ранг соответствовал самой важной, на ваш взгляд, патологии, способной причинить максимальный вред организации. Зафиксируйте свои наблюдения и мысли. Почему при сравнении иногда трудно определить, какая патология из двух может нанести больший вред? Одинаково ли верна полученная ранжировка для оперативных и стратегических управленческих решений?

Приведите пример хотя бы одной патологии в управленческих решениях любой (на ваше усмотрение) организации.

8. Подумайте, чем вызвана необходимость в управляющих воздействиях на управляемую подсистему со стороны управляющей? Чем вызваны периодические отклонения параметров системы от запланированных? Пользуясь словарями, дайте ваше определение понятия «проблема» применительно к организациям как сложным социально-экономическим системам.

9. Почему любая система должностных инструкций и организация нуждаются в управляющих воздействиях? Что является основой развития организаций?

10. Возможно ли управление без принятия решений? Что порождает принятие решений без осуществления требуемых управляющих воздействий, внесения изменений в систему? В каких случаях нет необходимости выбирать модель поведения? Из каких элементов, на ваш взгляд, должна состоять система формирования решений и какими факторами обусловлен выбор той или иной модели изменений при одинаковых альтернативах по ряду критериев?

11. Разделите субъектов разработки управленческого решения на две группы: субъектов, обязанных участвовать в процессе разработки, и субъектов, участие которых в процессе не обязательно.

12. Какие факторы внешней среды оказывают непосредственное воздействие на управляемую подсистему организации, а какие – опосредованное. Факторы ближнего окружения могут быть известны организации, поскольку на разных уровнях влияют на выполнение ее функций. Каким образом при разработке управленческого решения учитывают факторы дальнего окружения, каковы источники информации, отражающие указанные факторы, как выглядит процесс информационного обеспечения процесса разработки управленческого решения с учетом вышеизложенного положения?

13. Почему современному руководителю необходимо иметь системные представления о теории принятия решений и опыте решений задач выбора. Как должен быть организован в общем виде процесс разработки решения, каковы роли руководителя организации, менеджеров среднего звена, персонала организации.

### *Семинарское занятие 2*

1. Найдите в словарях определения следующих понятий: «теория», «концепция», «парадигма», «принцип». Определитесь, из каких основных частей должна состоять любая теория. Как, на ваш взгляд, формируется парадигма? На чем должны основываться концепции? Если в основе концепций лежат принципы, а парадигма – это исторически сложившаяся совокупность концепций, то какова, на ваш взгляд, структура парадигмы? Подумайте, на каких принципах может базироваться парадигма теории управленческих решений?

2. Определите: если теорию принятия решений разделить на две части: дескриптивную и прескриптивную, то как, по вашему мнению, связаны эти части? Если психологическая теория выполняет функции объяснения и предвидения, а нормативная предписывает принципы рационального выбора, то какое противоречие с точки зрения указанных теорий представляет собой главную проблему при решении задач выбора? Как связана теория лидерства с теорией принятия решений и почему в практике управления приемлемые решения доминируют над оптимальными?

3. Дайте определение понятий «формализация» и «задача». Опираясь на знания курса «Теория систем и системный анализ», подумайте, какова модель «черного ящика» процесса разработки управленческого решения? Выделите параметры на входе процесса и на выходе. Как иначе с этой точки зрения можно назвать управленческое решение?

4. Определите, чем различаются параметры на входе в процессе разработки управленческих решений для случаев разработки оперативного и стратегического решений (какие дополнительные параметры необходимо включить при разработке последнего)? Подумайте, как решается задача выбора в случае интуитивного принятия решения на основе личных предпочтений, почему возможны ошибки?

5. Как априорно (до процесса разработки решения, до обобщения какого-либо внутриорганизационного опыта) могут формироваться инструменты разработки управленческих решений? Возможно ли аккумулирование опыта и создание базы знаний организации и имеет ли это смысл в условиях постоянно изменяющихся условий окружения? Чем грозит отток кадров из организации? Можно ли утверждать, что некоторые решения (будучи однажды разработанными), потеряв актуальность и соответствие вновь сложившимся условиям, потребуют пересмотра, принятия нового решения?

6. Чем опасны авральные проблемы, т. е. проблемы, вызванные критическим обострением ряда противоречий? Способна ли плановая диагностика организации выявить указанные проблемы в «зародышевом состоянии» и снять обострение, или для обнаружения противоречия необходимо его обострение?

7. Найдите в словаре определение понятий «проблема», «проблемная ситуация» и подумайте, чем отличаются оперативные решения от стратегических?

С чем чаще приходится иметь дело в принятии решений: с причинами или со следствиями? Какие виды деятельности следует отнести к объектам принятия решений?

8. Какие виды деятельности содержат элементы принятия решений в организациях.
9. Постройте модель взаимодействия всех участников процесса принятия решений. Поразмышляйте и определите состав участников и возможные связи между ними. Ответьте на вопрос: какие функции включает разработка управленческих решений?
10. Какие функции управления можно перечислить? Что, на ваш взгляд, представляет собой стратегическое планирование и какое место занимает в нем разработка управленческих решений?

### *Семинарское занятие 3*

1. Постройте структурную схему функций управления и определите связи между ними. Если под контроллингом чаще всего понимают управление управлением, то какое место в управлении занимает разработка решений? В какой последовательности чаще всего выстраивают основные функции управления? Почему на первом месте стоит прогнозирование?
2. Почему разработка управленческих решений связывает основные функции управления? Какие решения принимаются в процессе планирования или координации и почему?
3. В чем заключаются описательная и предписывающая функции принятия решений? Найдите в словаре определение понятий «дескриптивный» и «прескриптивный». Какое значение имеют указанные термины в контексте принятия решений? Сформулируйте, из каких утверждений может состоять психологическая теория решений, раскрывающая внутреннее содержание деятельности и поведения людей.
4. Подумайте, почему руководители часто ограничиваются удовлетворительными решениями, а не ориентируются на максимальные? Обратите внимание на тот факт, что в основе нормативной теории решений лежат две концепции: максимальной полезности и ограниченной рациональности.
5. В чем заключается сущность принятия решений как явления?  
Как выстроить процесс разработки и реализации управленческих решений? Какие процедуры могут быть задействованы в нем?
6. Что необходимо учитывать при принятии решений, почему лицу, принимающему решение, нужно знать этапы принятия решений?  
Подумайте, что должно быть объектом внимания лица, принимающего решения? Какими еще могут быть решения, кроме экономических, организационных и правовых?
7. Сформулируйте задачу принятия управленческих решений, определив исходное и требуемое состояния управляемого объекта.  
Поразмышляйте и постарайтесь учесть время принятия решения и условие оптимальности. Ответьте на вопрос: из каких этапов состоит цикл принятия решений?
8. По каким критериям можно оценивать варианты решений?  
Подумайте, можно ли принимать решения без знаний этапов принятия решений? Что дает знание этапов принятия решений? Что может включать генерирование альтернатив? Зачем нужен анализ проблемной ситуации? Как оценить эффективность принимаемых решений?
9. Что характерно для ситуации принятия решений? Чему следует отдавать предпочтение: количественным или качественным решениям? Можно ли отыскать идеальное решение?
10. Определите особенности принятия индивидуальных решений. Целесообразно ли организовывать групповое обсуждение решаемой задачи, и если да, то почему? В чем состоят основные особенности принятия групповых решений?  
Обратите внимание, как может изменить решение недостаток времени и ресурсов.

## **Тема 2. ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ ПРИНЯТИЕ УР В РАЗЛИЧНЫХ УСЛОВИЯХ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

## ***Содержание темы***

### ***Семинарское занятие 1***

1. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.
2. Парадигмы разработки управленческих решений.
3. Этапы процесса принятия решений.

### ***Семинарское занятие 2***

1. Анализ внешней и внутренней среды организации, SWOT– анализ.
2. Понятие о неопределенности и риске.

### ***Семинарское занятие 3***

1. Принятие решений в условиях определенности.
2. Принятие решений в условиях неопределенности.
3. Принятие решений в условиях риска.

## ***Основные понятия***

1. Процесс разработки управленческого решения; функция процесса разработки управленческого решения; состояние управляемой системы; состояние внешней среды организации; субъекты разработки управленческого решения; объекты разработки управленческого решения; принцип цели; принцип рациональности; принцип множества альтернатив; детализированная модель актуальных изменений; критерий; вес критерия; ресурсы и ограничения; этап процесса.

2. Внешняя среда, благоприятные факторы, неблагоприятные факторы, возможности, угрозы, SWOT-анализ, сильные стороны, слабые стороны, ключевые достоинства (ключевые компетенции), риски, гибкость организации, внутренние ресурсы, ближняя внешняя среда, дальняя внешняя среда, ПРИМ-анализ (анализ процесса трансформации ресурсов в продукцию и услуги и анализ менеджмента), PEST-анализ, неопределенность, вербальная модель задачи принятия решения, кривая риска, зона допустимого риска, зона критического риска, зона катастрофического риска, статистический метод, экспертный метод, расчетно-аналитический метод, управление рисками, абсолютное выражение риска, коэффициент покрытия риска.

## ***Вопросы для самопроверки***

1. Что представляет собой модель «черного ящика» процесса РУР?
2. Какая информация поступает на вход процесса РУР?
3. Какие управленческие решения ожидают получить на выходе процесса РУР?
4. Могут ли непосредственные исполнители участвовать в процессе разработки решения?
5. Что собой представляет модель проблемной ситуации по составу?
6. Верно ли утверждение, что организация может в равной степени взаимодействовать как с ближней средой, так и с дальней?
7. Верно ли утверждение, что SWOT-анализ – это анализ факторов внутренней и внешней среды, которые согласно аббревиатуре условно могут быть разделены на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы?
8. Тожественны ли дефиниции понятий «отличительные (стержневые) компетенции» и «сильные стороны организации»?
9. Каким отношением связаны между собой явления неопределенности и риска?
10. Что такое Ситуация полной определенности?
11. Дайте определение понятия «Риск».

## ***Вопросы для обсуждения***

### *Семинарское занятие 1*

1. Какая функция может быть у процесса разработки управленческого решения как системы, представив указанный процесс в виде модели «черного ящика». Обозначьте на схеме, какие входы может содержать указанный процесс, что ожидается получить на выходе.
2. В чем сходство между процессом экспертизы и процессом разработки управленческого решения? В чем заключаются отличия между указанными процессами?
3. Можно ли считать, что структурная схема процесса РУР отражает работу ЛПР, которая происходит в его сознании в процессе разработки решения?
4. Способно ли формирование системных представлений об указанных процессах дисциплинировать и систематизировать мышление, позволить принимать решения более эффективно, или такие представления могут лишь запутать ЛПР, привести к возникновению противоречий между теми представлениями, на основе которых он ранее осуществлял выбор, и новыми теоретическими обобщениями?
5. Определите значение понятий «этап» и «этап разработки управленческого решения». Нарисуйте схему принятия управленческого решения, основываясь на знании содержания процесса разработки управленческого решения.
6. Для чего необходимо разделение процесса разработки решения на этапы? Нельзя ли организовать процесс разработки комплексно, не ожидая результатов предыдущих этапов, как если бы функции этапов выполнялись параллельно, и информация на входе в каждый этап дополнялась новой, поступающей с выходов остальных процессов. Например, процесс выявления факторов внешней среды стартовал одновременно с процессом разработки альтернатив, и эти два процесса обменивались бы информацией по ходу реализации функций, которые в них заложены.
7. Нарисуйте схему процесса разработки управленческого решения, учитывая разделение функции разработки управленческого решения на подфункции. Подумайте, какие субъекты могут принимать участие на каждом этапе разработки управленческого решения на разных этапах, а какие – по всему процессу?

### *Семинарское занятие 2*

1. Каким образом внешняя среда может влиять на деятельность организации, и почему, на ваш взгляд, существует деление на дальнюю внешнюю среду и ближнюю?
2. В какой из них может располагаться надсистема организации (если таковая существует), с учетом того, что надсистема – это часть внешней среды, обуславливающая результаты функционирования организации и связанная с ней отношениями регулирования?
3. Постройте графическую модель «черного ящика» любой известной вам организации. Обозначьте параметры входов и выходов. Выделите в системе подсистему управления и поразмышляйте, какими отношениями по входу и выходу связаны между собой элементы среды и системы? На что должно быть направлено стратегическое управление с учетом того, что организация для выживания должна развиваться, а развитие, после исчерпания внутриорганизационных ресурсов, возможно лишь за счет упорядочения внешней среды (уменьшения энтропии во внешней среде)?
4. Почему организации, следующие некой модели поведения «вслепую», не учитывая динамику окружения, рано или поздно становятся банкротами? Что, по вашему мнению, нужно выполнять в первую очередь: анализ внешней среды, а затем внутренней, или наоборот?
5. Дайте определения понятий «риск» и «неопределенность», подумайте, являются ли данные дефиниции тождественными. Почему, когда говорят о неопределенности, возникает ассоциация с риском?
6. Как связаны между собой явления неопределенности и риска, что в этой связи

приоритетнее – уменьшение неопределенности или организация мероприятий, связанных со страхованием рисков? Существуют ли риски, избежать которых невозможно, что необходимо предпринимать с целью уменьшения их влияния?

### *Семинарское занятие 3*

1. Возможна ли теоретически ситуация полной определенности в абсолютно замкнутой интеллектуально управляемой системе? А в открытых системах, к которым относятся социально-экономические системы?

2. Можно ли добиться абсолютной или приближенной к абсолютной определенности? В каких случаях можно считать, что формально существует ситуация определенности?

3. Какие, на ваш взгляд, три сценария событий возможны в случае, если возникает некая нештатная ситуация, требующая оригинального решения, не предусмотренного нормативными инструкциями?

4. Какое предписание должно содержаться в инструкции, регламентирующей процесс принятия решений, чтобы избежать ошибок?

5. Можно ли считать задачей выбора ситуацию, в которой известны все исходы и вероятности их наступления? Какое решающее правило лежит в основе принятия решений в такой ситуации?

6. Что порождает ситуация полной неопределенности, к чему может привести принятие решения на основе недостоверной противоречивой информации о проблемной ситуации? Какова роль экспертов в таких ситуациях? Чем объясняется, на ваш взгляд, необходимость их повторного привлечения для решения однотипной задачи, нельзя ли просто зафиксировать их знания и использовать каждый раз, когда возникает необходимость принятия решения?

7. Если в условиях неопределенности каждой альтернативе соответствует множество возможных значений исходов и их вероятностей, то как в такой ситуации принимают решение, ведь неопределенность предполагает наличие риска?

8. В какой сфере деятельности принимаются более рискованные решения – банковской или предпринимательской?

9. Почему, на ваш взгляд, существует закономерность – чем выше возможные доходы от операции, тем выше и риски?

10. Если риск характеризуется вероятностью возникновения и величиной потерь (можно считать, что мы имеем дело с ситуацией определенности), то какова роль личных предпочтений ЛПР? Почему в одной и той же ситуации один менеджер примет более прибыльное, но рискованное решение, а другой откажется рисковать и ограничится приемлемым решением?

11. Можно ли определить величины и вероятности природных рисков? Какие инструменты применяют для избежания потерь в случае их возникновения?

12. Можно ли свести на нет экологические риски? Почему они все же возникают и в некоторых случаях их не минимизируют? Нормально ли это? К чему в итоге может привести «выгодность» нести потери в случае возникновения экологических катастроф и «невыгодность» их избежания путем вложения средств в экологическую безопасность?

## **Тема 3. МЕТОДЫ РЕШЕНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ЗАДАЧ. ПОСТАНОВКА ЗАДАЧИ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

### **Содержание темы**

#### *Семинарское занятие 1*

1. Сущность метода экспертных оценок. Этапы экспертизы.

2. Субъекты и объекты экспертизы. Субъектный состав экспертизы. Объектный состав экспертизы.

3. Методы формирования эксперт-групп.
4. Методы сбора экспертной информации.
5. Методы обработки экспертной информации.

#### *Семинарское занятие 2*

1. Методы оптимизации решений. Подход к исследованию операций.
2. Аналитический, статистический, матричный методы РУР.
3. Исследование решений на множестве Эджворта-Парето.

#### *Семинарское занятие 3*

1. Понятия «проблема» и «проблемная ситуация» в системах управления.
2. Типология проблем.
3. Методы организационной самодиагностики.

#### *Семинарское занятие 4*

1. Методы организационной диагностики.
2. Методы определения наиболее значимых проблем.

#### **Основные понятия**

1. Метод экспертного оценивания, количественная оценка качества, экспертные суждения, генерирование альтернатив, оценка предпочтительности альтернатив, аналитическая группа, эксперт-группа, опрос, сторонний эксперт, консультант по управлению, субъект (лицо или группа лиц), принимающий решение, информаторы, аналитики, оценка компетентности эксперта, креативность, конформность, аналитичность, широта мышления, глубина мышления, самокритичность, метод самооценки, анкета, анкетирование, фактографические анкеты, тематические анкеты, анкеты альтернатив, оценочные анкеты, очное анкетирование, заочное анкетирование, экспертное ранжирование, метод простой ранжировки, метод непосредственной оценки, метод парных сравнений, оптимизация решения, анализ, синтез, прогнозирование, прогноз, моделирование операции, исследование операций, критерий оптимальности, аналитический метод, статистический метод, метод математического программирования, матричный метод, множество Эджворта-Парето, доминирующая альтернатива, доминируемая альтернатива, недоминируемые альтернативы, равнозначные альтернативы, многокритериальная задача выбора.

2. Проблема, противоречие, симптомы, патологии, причинно-следственная связь, стратегическая проблема, корневая проблема, узловая проблема, результирующая проблема, независимая проблема, иерархическая структура, тактическая проблема, иерархия проблем организации, встроенные проблемы, социокультурные проблемы, ситуативные проблемы, назывная формулировка проблемы, причинно-следственная и антитезная формулировки проблемы, сложная формулировка проблемы, организационная патология, самодиагностика организации, диагностика организации, групповая работа, образ организации, коллекция ошибок, ориентация организации, диагностическое интервью, наблюдение, анализ решений, осваивающее диагностическое интервью, развивающее диагностическое интервью, активное наблюдение, проблематизирующее наблюдение, диагностика по слабым сигналам, структуризация, экспертная оценка, кадровый блок проблем, финансовый блок проблем, технологический блок проблем, инновационный блок проблем, маркетинговый блок проблем, организационный блок проблем, степень влияния проблемы, распределение влияний.

#### **Вопросы для самопроверки**

1. В чем заключается сущность метода экспертных оценок?
2. Что такое экспертное суждение?

3. Какие задачи решаются методом экспертного оценивания?
4. Каков правильный порядок этапов экспертизы?
5. Может ли ЛПР участвовать в процессе экспертизы в качестве наблюдателя?
6. Какие характеристики используются для описания экспертов с точки зрения оценки их пригодности и объективности суждений?
7. Какой метод сбора экспертной информации позволяет собрать информацию в более систематизированном представлении?
8. Дайте определение понятию «ранг».
9. Чем отличается непосредственная оценка от ранжирования?
10. Какой метод точнее отражает оцениваемые параметры объекта?
11. Какое решение является оптимальным?
12. В чем заключается оптимизация решения?
13. Дайте определение понятию «операция».
14. В чем заключается задача исследования операций?
15. На чем основан аналитический метод РУР?
16. В основе какого метода лежит анализ прошлого (удачного и неудачного) опыта других организаций?
17. В чем заключается суть метода математического программирования?
18. Какой метод можно использовать при сравнении альтернатив по двум критериям?
19. Какая альтернатива называется доминируемой?
20. Что такое проблема?
21. Что такое стратегическая проблема?
22. В чем заключаются отличия между стратегическими и оперативными проблемами организаций?
23. Какой тип формулировки отсутствует в следующем множестве формулировок: причинно-следственная, антитезная, сложная?
24. В чем заключается сущность организационной самодиагностики как части общей диагностики организации?
25. Что представляют собой организационные патологии?
26. В чем заключается анализ признаков ориентации организации ?
27. В чем заключается сущность организационной диагностики?
28. Какие процедуры включает организационная диагностика?
29. В чем заключается сущность структурирования проблемного поля организации как процесса?
30. Почему, на ваш взгляд, целесообразно проводить структурирование проблемного поля силами работников организации?
31. Что позволяет получить структурирование проблемного поля организации?

### ***Вопросы и задания для обсуждения***

#### ***Семинарское занятие 1***

1. Дайте определение понятиям «эксперт», «экспертиза» и подумайте, для чего необходимо оценивать элементы проблемной ситуации (например, сильные стороны организации, ее проблемы, цели)?
2. Какие этапы должны присутствовать в процессе экспертного оценивания, какие субъекты должны быть задействованы на каждом из этапов? Какие субъекты обязательно должны участвовать в процессе?
3. Какие задачи могут быть решены методом экспертных оценок, почему лицу, принимающему решение, необходимо прибегать к указанному методу, какие достоинства и недостатки присущи данному методу?
4. Подумайте, почему в большинстве случаев можно доверять экспертным суждениям? Могут ли быть обобщены экспертные знания?



4. Что в сущности представляет собой процесс экспертизы, исходя из позиции, что решение в итоге принимает ЛПР, процедуральными знаниями обладают эксперты, обрабатывают полученные результаты аналитики, а организуют процесс консультанты по управлению?

5. Постройте модель «черного ящика» процесса экспертизы, определив функцию процесса, параметры входа и выхода. Поразмышляйте и определите состав процесса экспертизы, т.е. всех ее участников.

6. Какие элементы проблемной ситуации могут быть оценены экспертами? Могут ли эксперты, вынося суждения, выдавать информацию об элементах проблемной ситуации? Кто, на ваш взгляд, обладает в организации процедуральными знаниями и может, таким образом, выступать в качестве эксперта? Как вы понимаете в контексте размышлений крылатое выражение «Кадры решают все»?

7. Перечислите объекты, которые могут подвергаться экспертизе в процессе разработки управленческого решения. Как, на ваш взгляд, связаны процессы разработки управленческого решения и экспертизы? На каких этапах разработки решения могут быть применены экспертные методы?

8. Определите, какие субъекты экспертизы участвуют на каждом ее этапе? Почему организовать процесс не могут сами эксперты? Для чего в таком случае нужны консультанты по управлению? Почему необходимо разделять функцию вынесения суждений, выполняемую экспертами, и функцию обработки экспертной информации, выполняемую аналитиками? Если эксперты и аналитики обладают знаниями проблемной ситуации, то почему, на ваш взгляд, окончательный выбор делает ЛПР, а не перечисленные специалисты? Какой принцип управления при этом соблюдается? В чем принципиальная разница между информатором и экспертом?

9. Могут ли эксперты быть объектами оценки и оценивать друг друга? Какую дополнительную информацию позволит получить указанный процесс? Как ее можно применить для повышения объективности выносимых суждений? Попробуйте разработать схему расчета поправочных коэффициентов для суждений экспертов с целью согласования их компетенций.

10. Какие характеристики эксперта важнее – профессиональные или групповые? Если профессиональные, то каким образом необходимо организовывать групповую работу экспертов, почему в контексте рассуждений так важно разделить функции вынесения суждений и организации процесса групповой работы?

11. Постройте типовой конфигуратор эксперта, который позволит характеризовать любого субъекта как эксперта определенной компетенции. Как автоматизировать процедуру определения компетенции эксперта? Целесообразно ли, на ваш взгляд, организовывать комплексную процедуру определения компетентности, которая, с одной стороны, позволит увеличить объективность оценок, а с другой стороны, увеличит время, затрачиваемое на экспертизу, и соответственно ресурсы? Какое комплексное тестирование компетентности эксперта целесообразно организовывать при принятии решения?

12. Как могут изменяться требования, предъявляемые к экспертам (характеристики, по которым оценивается их компетентность), в зависимости от того, какую цель преследует экспертиза (см. типовые задачи, решаемые методом экспертного оценивания).

13. В какой части психосферы (сознательном или бессознательном) может храниться процедуральное знание, носителем которого является эксперт? Почему, на ваш взгляд, получение и обобщение процедурального знания эксперта представляет собой сложную задачу? Какова роль эвристических методов, позволяющих проблематизировать сознание эксперта в указанном процессе и направить усилия на решение поставленных задач?

14. Кто должен составлять анкеты? Как соотносятся типы анкет и задачи, решаемые экспертными методами, какие типы анкет могут быть использованы при

решении указанных задач? Поразмышляйте, для чего необходим пилотаж анкеты? Как должен быть организован процесс пилотажа? Нужно ли обрабатывать данные, содержащиеся в анкетах? Почему?

15. При решении каких задач экспертного оценивания не требуется пилотаж анкеты? Составьте макет анкеты по решению любой из задач, которые могут быть решены экспертными методами, применительно к любой известной вам организации.

16. Как могут быть численно обозначены приоритеты той или иной альтернативы, значимость проблем в структуре проблемного поля? Найдите в словаре значение понятия «ранг». Какое значение может иметь указанный термин в контексте метода экспертных оценок? Самостоятельно сформулируйте определение данного понятия. Сколько объектов, на ваш взгляд, одновременно могут подвергаться сравнению? Удобнее ли сравнивать по предпочтительности два объекта, чем три и более? Подумайте, как может быть упрощена задача ранжирования в контексте рассуждений.

### *Семинарское занятие 2*

1. Почему необходимо оптимизировать решение, нельзя ли остановиться на решении, обеспечивающем требуемую эффективность? Можно ли оптимизировать стратегическое управленческое решение, какова специфика его разработки и реализации в контексте ваших размышлений? Какова роль процесса формализации в структуре процесса разработки управленческого решения?

2. С применением каких методов решаются слабоформализуемые задачи выбора? Сделайте вывод, для решения проблем какого уровня применимы методы оптимизации и исследования операций в том числе.

3. При каких обстоятельствах возможна оптимизация решения одновременно по двум взаимоисключающим критериям (например, минимизация издержек и максимизация качества товара, т. е. когда увеличение одного показателя требует уменьшения другого)? Что с данной позиции должны представлять собой инновационные решения?

4. Если при решении задач выбора постоянно присутствуют слабоформализуемые или неформализуемые факторы, то что по сути представляют собой математические модели и методы оптимизации управленческих решений? Можно ли говорить о них как о методах поддержки принятия решений, а не как о методах их безусловного выбора? Возможна ли полная автоматизация процесса решения задач выбора с позиции ваших рассуждений?

5. Чем может быть обусловлен выбор той или иной альтернативы с учетом того, что деятельность организации определена рядом нормативных актов: гражданским кодексом, законом об акционерных обществах, уставом и иными внутренними распорядительными документами.

6. Влияют ли на результат выбора целевые ориентации управленческого персонала, акционеров, разработчиков решения, потребителей продукта функционирования организации, конкурентов?

7. Может ли при решении проблем быть учтен опыт решения проблем в рассматриваемой организации, а также в других организациях? Что представляет собой такой опыт, будучи обобщенным? Может ли формироваться инструментарий разработки управленческих решений путем таких обобщений? В чем ограниченность этого подхода?

8. Может ли быть сформирован некий комплексный метод, состоящий из аналитического, статистического и матричного методов разработки управленческих решений? Можно ли утверждать, что указанные методы позволяют сформировать модель ограничений, эталонных решений и модель целей соответственно?

9. Дайте определение понятий «множество» и «доминировать». Подумайте, какие проблемы могут возникнуть при сравнении альтернатив, оцененных по двум и более критериям? Можно ли переводить ряд критериев в разряд ограничений, проводить оценку альтернатив по одному критерию?

10. Можно ли обойтись без графического представления оценок альтернатив при их сравнении? Можно ли считать, что сравнение альтернатив на множестве Эджворта-Парето – это графически представленный метод парных сравнений? Что позволяет визуальное представление всего множества альтернатив? Как происходит выбор альтернативы из множества равнозначных, при одинаковой значимости критериев оценки? Какова роль личных предпочтений ЛПР в указанном процессе?

11. Необходимо ли визуальное представление альтернатив на множестве Эджворта-Парето, нельзя ли обойтись без построения графической модели, часто ли, на ваш взгляд, на практике возникает ситуация, когда критерии имеют одинаковые веса? В чем с этой позиции заключен главный недостаток указанного метода?

### *Семинарское занятие 3*

1. Что является движущим началом любых организационных изменений, к чему приводит обострение противоречий, присущих социально-экономическим системам. Можно ли считать, что проблемы свойственны всем системам, в том числе не социальным?

2. Как связаны проблемы трех уровней иерархии: стратегического, тактического и оперативного.

Можно ли решить стратегические проблемы, решая оперативные? К чему может привести ориентация управления на решение только оперативных и тактических проблем?

3. Может ли руководитель организации заниматься решением оперативных проблем? Какая разница между проблемой и задачей? Можно сказать, что решение как модель актуальных изменений – функция ликвидации (разрешения) актуального противоречия? Что актуальное противоречие – это и есть проблема?

4. «Управленческое решение – это модель актуальных изменений, реализующая функцию ликвидации актуального противоречия». Что означает в данном контексте понятие «актуальное противоречие»? Можно ли сказать, что в данном случае речь идет скорее об обострившемся противоречии? Можно считать, что обострившееся противоречие – это еще не проблема, а проблема – обострившееся противоречие, вызывающее дисфункцию системы?

5. Дайте определение понятий «типология», «классификация», «класс», «тип». Можно считать, что типология представляет собой метод познания, основанный на выявлении схожих признаков объектов с целью исследования закономерностей их развития и методов управления этим развитием? Выделите ряд признаков проблем, по которым их можно классифицировать. С какой классификацией проблем вы познакомились при изучении первого вопроса занятия?

6. Объясните, как вы понимаете выражение «правильно сформулированная проблема содержит часть решения». О какой части идет речь? Почему важно четко сформулировать проблему, прежде чем начинать ее решать?

7. Можно ли, на ваш взгляд, контролировать встроенные в организацию проблемы? Постройте модель жизненного цикла системы, подумайте, почему на каком-то этапе происходит спад ее функции. С противоречием какого рода связано данное явление (между какими сущностями возникает противоречие)? Как обеспечить, чтобы организация существовала бесконечно долго и выполняла свои функции?

8. Можно ли утверждать, что социокультурные проблемы – корневые по значимости и, определяя уровень развития общества в целом, являются определяющими для других проблем?

9. Тожественны ли понятия «ситуативная проблема» и «оперативная проблема»? Может ли быть ситуативной стратегическая проблема?

10. Определите значение слова «диагностика» применительно к организациям; выведите определение понятия «самодиагностика». Тожественны ли, по вашему мнению, указанные понятия понятиям «обследование» и «самообследование»? Самодиагностика

позволяет включить персонал организации в процесс выявления проблем. Позволяет ли такой подход утверждать, что организация способна решить существующие проблемы, какова роль консультантов по управлению в указанном процессе?

11. Может ли быть создана методика, позволяющая проводить самодиагностику организации без участия консультантов по управлению. В чем, на ваш взгляд, заключалось бы сходство между такой методикой и данным руководством? Какова была бы основная функция такой методики с позиции того, что в процесс выявления проблем организации должны быть включены работники организации и их сознание должно быть направлено на организацию, акцентировано на анализе ее патологий?

12. Почему отклонения от нормы, существующие в организации, зачастую воспринимаются как нормальное явление? Что мешает руководству организации «увидеть» существующие в организации патологии? Почему работники организации в некоторых случаях имеют большее представление о патологиях, существующих в организации? Как в этой связи можно организовать сбор суждений работников, чтобы они заключали независимое мнение, не искаженное влиянием фактора страха быть уволенным или попасть в иную немилость к руководству?

#### *Семинарское занятие 4*

1. Какие аспекты деятельности организации могут быть подвергнуты диагностике. Какие объекты необходимо при этом анализировать? Может ли быть проведена диагностика организации силами ее работников? Почему для выполнения этой функции желательно привлечь внешних консультантов по управлению?

2. Составьте блок-схему алгоритма диагностики организации. Связаны ли между собой осваивающее и развивающее диагностическое интервью? Могут ли указанные подходы чередоваться в рамках одного процесса получения информации? Значит ли это, что консультант создает ситуацию, когда респондент начинает выдумывать проблемы, или данный прием заставляет его обратить внимание на реальную ситуацию в организации, т. е. на те проблемы, которые ранее он не замечал?

3. Сопоставьте два метода сбора информации о проблемах организации: метод интервью и анкетирование, сравните их и представьте результаты в виде таблицы.

4. Какой негативный момент возникает при проведении наблюдения за деятельностью управленческой команды, связанный с тем, что консультант начинает участвовать в указанном процессе? Подумайте, как можно разрешить противоречие: консультант должен участвовать в процессе, чтобы увидеть функционирование команды «изнутри», и в то же время не должен в нем участвовать, чтобы получить более объективную информацию.

5. Какой из методов дал бы более объективную картину о ситуации в организации, с которой вы оба знакомы – интервью или анкетирование? Какие проблемы могут возникнуть при проведении интервью, как они могут быть решены?

6. Почему проведение диагностики организации может представлять собой сложную задачу, решение которой следует поручать внешним консультантам по управлению.

7. Что представляет собой структура проблем организации. Для чего необходимо определять зависимости между проблемами (причинно-следственные связи)? Подумайте, почему задача определения проблем, которые необходимо решать в первую очередь, – самостоятельная задача, решение которой не под силу ЛПП, особенно когда речь идет о стратегических проблемах? Что мешает увидеть главные проблемы в их множестве?

8. Почему наибольшую ценность для принятия решений представляют антитезные формулировки проблем, содержащие противоречия. Можно ли утверждать, что не существует проблем, не связанных с другими проблемами причинно-следственными связями?

9. Беспроblemных организаций не существует вообще, организации всегда

содержат противоречия, являющиеся движущим началом их развития. Подумайте, можно ли считать проблемой какое-либо объективно существующее явление, например нехватку денежных средств или персонала, с той позиции, что проблема – это всегда противоречие?

10. Сформируйте перечень проблем известной вам организации. Перефразируйте назывные формулировки проблем в антитезные и причинно-следственные. Постройте структуру проблемного поля, выделите корневую(ые) проблему(ы). Для чего в некоторых случаях необходимо применять математические методы определения весовой значимости проблем?

#### **Тема 4. ГЕНЕРИРОВАНИЕ АЛЬТЕРНАТИВ РЕШЕНИЯ. ВЫБОР РЕШЕНИЯ ИЗ МНОЖЕСТВА АЛЬТЕРНАТИВ**

##### ***Содержание темы***

##### *Семинарское занятие 1*

1. Активизирующие методы выработки вариантов решений.

##### *Семинарское занятие 2*

2. Эвристические методы выработки вариантов решений.
2. Проведение имитационных игр.

##### *Семинарское занятие 3*

1. Эффективность управленческого решения.
2. Эффективность операции.
3. Виды эффективности и методы оценки.

##### *Семинарское занятие 4*

1. Эффективность стратегических управленческих решений.

##### ***Основные понятия***

1. Эвристика, творческий процесс, креативность, эмоциональность, визуализация, видение, аналогия, метафора, юмор, метод «мозгового штурма», «мозговой штурм» «наоборот», синектика, прямая аналогия, личная аналогия, символическая аналогия, фантастическая аналогия, Дельфи, ассоциации, морфологический анализ, сценарий, целевые обсуждения контрольных (наводящих) вопросов, интегральный метод «Метра», дерево целей, игра, имитационная игра, моделирование, испытание, индивидуальные качества, групповое взаимодействие, интерактивная игра, игровое поле, организационно-деятельностная игра, деловая игра, ввод участника в игру, рефлексия, вывод участника из игры, имитация репрезентативности.

2. Эффективность управленческого решения, степень достижения поставленной цели, эффективность управляющей системы, величина затрат, текущие результаты, промежуточные результаты, оптимальный человеческий фактор, атмосфера в коллективе, результативность и производительность, организационная эффективность, экономическая эффективность, технологическая эффективность, социальная эффективность, психологическая эффективность, правовая эффективность, экологическая эффективность, активные средства, показатель трудоемкости, трудовые ресурсы, материальные ресурсы, информационные ресурсы, финансовые ресурсы, критерии эффективности, целевая эффективность, затратная или ресурсная эффективность, эффективность стратегических управленческих решений.

##### ***Вопросы для самопроверки***

1. На чем основан метод «мозгового штурма»?

2. Что лежит в основе метода синектики У. Гордона?
3. Какой процедурой в методе Дельфи заменяется выбор альтернатив?
4. В каком случае метод Дельфи является более предпочтительным по сравнению с методом «мозгового штурма»?
5. Что служит основным источником идей в методе ассоциаций?
6. На чем основан метод морфологического анализа?
7. Дайте определение понятию «сценарий»?
8. Дайте определение понятию «игра».
9. Что означает принцип репрезентативности при разработке и проведении деловых игр?
10. Какие игры обычно относят к интерактивным?
12. Для чего предназначены организационно-деятельностные игры?
13. Через что проявляется эффект от реализации оперативного решения?
14. Почему эффект от реализации стратегического решения труднопрогнозируем?
15. Какой параметр из перечисленных на практике выделяется из множества критериев эффективности в отдельную категорию?
16. Чем отражается эффективность операции?
17. Как определяется эффективность управленческого решения?
18. К чему могут быть отнесены неуправляемые факторы, влияющие на эффективность операций?
19. Можно ли оценить эффективность на основе заранее установленных критериев?
20. С помощью каких критериев можно оценивать успех организации?
21. В каких случаях необходима переоценка полученных результатов деятельности организации?
22. Что отражает соотношение результата и затрат на его получение?

### ***Вопросы для обсуждения***

#### *Семинарское занятие 1*

1. Что означает выражение: «Интеллект – это способность к противопоставлению (рефлексии) и выбору»? Чем в данном контексте характеризуется выбор? Какие два необходимых и достаточных условия должны выполняться, чтобы произошел выбор, чтобы процесс мог быть назван процессом выбора?
2. Перечислите условия применения эвристик. Подумайте, почему использование эвристик весьма эффективно, на чем основаны эвристики? Можно ли использовать эвристики и методы активизации творческого мышления для развития интеллектуальных способностей человека?
3. Психологи утверждают, что люди условно могут быть разделены на 16 психотипов по признаку информационного взаимодействия психики человека с окружающим миром и реакцией на динамику среды. С указанной позиции, одинаково ли применимы методы активизации творческого мышления к разным типам? Возможно ли разбиение на роли с учетом 16 типов личностей? Какая обязательная процедура должна быть проведена перед формированием групп, в которых применяется метод активизации творческого мышления? Подумайте, для каких методов абсолютно не критична типовая структура участников?

#### *Семинарское занятие 2*

1. Подумайте, возможно ли, что весь мир, вся жизнь человека – это игра, максимально приближенная к реальности, истинный смысл которой, природа вещей, как она есть, скрыты за ширмой иллюзии? Почему ребенок так восприимчив к играм, какую функцию выполняют, на ваш взгляд, игры родителей-животных с детенышами, какую роль играет воспитание навыков выживания? Проведите аналогию с играми, в которые

играют взрослые, для чего они необходимы?

2. Какие роли могут быть в игре «Яхта», где ставится задача поиска берега в условиях отказа навигационного оборудования? Почему для игры обязательно должен быть написан сценарий? Нельзя ли ограничиться некой основополагающей ведущей концепцией? По какому принципу необходимо распределять роли в игре, можно ли опираться в этом процессе только на желания участников?

3. Какова роль игрового поля в процессе игры? Можно или нельзя создать атмосферу игрового единения без использования материальных объектов, организовать фиксацию обстановки в сознаниях участников? Обоснуйте ответ с позиции разделения людей на 16 типов.

7. Какова цель после игровой дискуссии и зачем необходимо обобщение полученных результатов и подведение итогов игры с позиции разработки альтернатив решения проблем?

### *Семинарское занятие 3*

1. По каким двум параметрам может быть оценена эффективность, какова структура затрат на разработку решения, как может быть оценен полученный в результате реализации решения эффект?

2. Если управленческое решение – это модель актуальных изменений, а управление – целевое воздействие управляющей системы на управляемую, то какова связь между эффективностью управленческого решения и эффективностью управления?

3. Какую роль играет циклический характер разработки управленческого решения с позиции повышения его эффективности.

4. Если одна и та же цель может быть достигнута реализацией некоторого множества альтернатив, то почему не принять результат за константу и сравнивать его только с затратами на разработку и реализацию решения?

5. Какой эффект достигается принятием решений, близких к оптимальным (приемлемым решениям), если не преследуется цель абсолютной оптимизации «во что бы то ни стало»?

6. Какие положительные эффекты могут быть достигнуты вовлечением в процесс разработки решения участников из числа опытных работников, которым предстоит выполнять разрабатываемое решение?

7. Какие решения чаще принимаются в известной вам организации – оптимальные или приемлемые. Обратите внимание на факторы, которые побуждают лицо, принимающее решения, поступать именно так. Какие решения принимаются чаще – интуитивные или обоснованные, тщательно рассчитанные? Почему интуитивные решения чаще оказываются приемлемыми и редко – оптимальными?

8. На какие части может быть условно разбита деятельность организации (как, например, одним словом может быть названа отгрузка выпущенной продукции на склад в структуре процесса производства). Как проще оптимизировать работу организации – рассматривая производственный процесс в целом или разбивая его на некие относительно целостные операции?

9. Объясните, как связаны между собой и одновременно в структуре эффективности три категории: реальный полезный эффект (результативность); реальные затраты ресурсов (ресурсоемкость); реальные затраты времени (оперативность). Запишите, исходя из выведенных связей, формулу эффективности операции. Какая переменная может выполнять в построенной формуле константу (при сравнении альтернатив), исходя из целевой ориентации управленческого решения, направленного на оптимизацию операции, учитывая, что все разработанные альтернативы позволяют реализовывать требуемую функцию?

10. В какое новое качество переходят неопределенные факторы при реализации управленческого решения? Что представляют собой неуправляемые факторы с позиции

разработки системы критериев и ограничений?

11. Какие факторы следует анализировать при определении эффективности альтернатив? Какую роль в указанном процессе играет формализация проблемной ситуации, детализация целей до показателей, характеризующих количественную меру достижения желаемого состояния системы?

12. Для чего необходимо обоснование управленческого решения с позиции его эффективности? В рамках теории эффективности учитываются и рассматриваются три группы показателей (критериев), характеризующих:

- степень достижения целей (целевые эффекты);
- затраты ресурсов и экономический результат (ресурсоемкость и результативность процесса);
- затраты времени (оперативность процесса).

Исходя из этого, подумайте, какие из перечисленных факторов находятся в отношении противоречия, если эффективность решения тем выше, чем тщательней оно проработано, и в то же время излишние затраты времени на разработку решения снижают его эффективность, поскольку решение должно быть принято своевременно и соответственно своевременно реализовано (проблема должна быть решена раньше, чем наступят необратимые изменения, влекущие нарушение функциональности системы).

Какую роль (в контексте сделанных выводов) в ускорении принятия решения и его реализации играют эвристические методы, применяемые при разработке альтернатив и их оценке?

#### *Семинарское занятие 4*

1. Какими методами определения эффективности оперируют при принятии решений в сфере финансов, какую роль в указанном процессе играет временная сущность денег.

2. Подумайте, какова может быть структура комплексного показателя эффективности при принятии стратегического управленческого решения, направленного на качественные изменения в организации? Могут ли быть измерены качественные изменения и как изменится эффективность функционирования организации, если последние будут осуществлены?

3. Почему при принятии стратегических решений сложно оценивать их эффективность? На основе чего выбирать альтернативы, если проблемная ситуация слабо формализована, изменения носят качественный характер, стратегические цели определяются на значительном временном интервале и, самое главное, внешняя среда может непредсказуемо измениться? Какую роль в указанном аспекте рассмотрения играет система показателей, позволяющая отслеживать не только показатели текущей деятельности (прибыльности, рентабельности, износа основных средств, технологической оснащенности), но и изменения, происходящие в сфере развития персонала, наращивания инновационного потенциала, формирования организационной культуры, т.е. тех слабоформализуемых параметров организации, за счет которых возможно достижение долгосрочных конкурентных преимуществ?

4. Какую роль в управлении изменениями играют управленческие решения, направленные на формирование организационной культуры, наращивание кадрового потенциала (обучение персонала и повышение его квалификации)? Может ли быть измерена эффективность указанных решений, каким образом? Как привести в систему показатели, отражающие стратегический потенциал и показатели, определяющие текущую эффективность функционирования организации?

5. Можно ли при выборе альтернативы стратегического решения опираться на модель «затраты-прибыль», если затраты на реализацию требуемых изменений возникают «теперь», а эффект от внесенных изменений проявится значительно позже? Какую роль в контексте играют методы прогноза и сценариев, что они позволяют определить с позиции эффективности стратегических альтернатив?



6. Сформируйте перечень проблем, актуальных, на ваш взгляд, при оценке стратегических альтернатив.

### **8.3.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.**

Процедура оценивания знаний, умений, навыков по дисциплине включает учет успешности по всем видам заявленных оценочных средств.

На каждом семинарском занятии в процессе обсуждения проблематики рассматриваемых тем происходит оценка степени усвоения полученных теоретических знаний студентами по предыдущей теме. Работа студентов оценивается по пятибалльной системе оценивания и учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Устный опрос проводится на каждом семинарском занятии и затрагивает как тематику прошедшего занятия, так и лекционный материал. Применяется групповое оценивание ответа или оценивание преподавателем.

Темы рефератов предлагаются в разрезе каждой темы и распределяются на лекционном занятии, готовые доклады по результатам подготовки реферата сообщаются в соответствующие сроки, в соответствии с тематической принадлежностью реферата.

По окончании освоения первого раздела дисциплины проводится промежуточная аттестация в виде зачета, что позволяет оценить совокупность приобретенных в процессе обучения компетенций. При выставлении итоговой оценки применяется балльно-рейтинговая система оценки результатов обучения.

Зачет предназначен для оценки работы обучающегося в течение всего срока изучения дисциплины и призван выявить уровень, прочность и систематичность полученных обучающимся теоретических знаний и умений приводить примеры практического использования знаний (например, применять их в решении практических задач), приобретения навыков самостоятельной работы, развития творческого мышления.

Оценка сформированности компетенций на зачете для тех обучающихся, которые пропускали занятия и не участвовали в проверке компетенций во время изучения дисциплины, проводится после индивидуального собеседования с преподавателем по пропущенным или не усвоенным обучающимся темам с последующей оценкой самостоятельно усвоенных знаний на зачете.

По завершении изучения второго раздела дисциплины «Методы принятия управленческих решений» проводится экзамен. Экзамен является итогом всей работы студента по усвоению данного курса, который включает усвоение материалов лекций, подготовку и выступления на семинарских занятиях, коллоквиумах, выполнение контрольных работ, контрольные собеседования с преподавателем, написание рефератов и доклады по ним.

Подготовка к зачету — это самостоятельный вид учебного процесса, осуществляемый в соответствии с графиком (расписанием) экзаменов.

При заблаговременной подготовке к экзамену одним из способов освоения изучаемого материала является повторение пройденного, помогающее более глубоко познать материал, понять то, что было пропущено в процессе учебных занятий в течение семестра.

Подготовка к экзамену осуществляется на основании методических рекомендаций по дисциплине и списка вопросов изучаемой дисциплины, конспектов лекций, учебников и учебных пособий, научных статей, информации среды интернет.

Оценка «удовлетворительно» выставляется в случае, если студент освоил более 50% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине. Оценка «хорошо» выставляется в случае, если студент

освоил более 60% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы. Оценка «отлично» выставляется в случае если студент освоил более 70% учебного материала, т. е. может сформулировать все основные понятия и определения по дисциплине и кроме этого самостоятельно подготовил оригинальную творческую работу (реферат, аналитическую записку, дизайн-проект и др.) и способен четко изложить ее суть, выводы, ответить на вопросы. Кроме этого студент, претендующий на отличную оценку, должен продемонстрировать аналитическое, нестандартное мышление, креативность и находчивость в ответах на дополнительные, усложненные вопросы преподавателя в рамках изучаемой дисциплины.

### 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Самостоятельная работа студентов над учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» включает следующие формы:

- подготовка к семинарским (практическим) занятиям;
- выполнения индивидуальных домашних заданий;
- поиск, подбор и обзор литературных источников по заданной тематике;
- аналитический (критический) обзор научных публикаций;
- презентация результатов исследования;
- подготовка к текущей и итоговой аттестации.

Вопросы, возникающие у студентов по выполнению запланированных заданий, решаются на консультациях, которые проводятся в соответствии с графиками, утвержденными кафедрой.

Все задания самостоятельной работы студентов делятся на обязательные и выборочные, выполняются в установленные сроки, с соответствующей максимальной оценкой и предусматривают определенные формы отчетности по их выполнению. Обязательные задания выполняются каждым без исключения студентом в процессе изучения дисциплины, выборочные задачи являются альтернативными.

Перечень заданий для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» приведены в карте самостоятельной работы студента.

Таблица пункта 9

Карта самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование темы	Перечень вопросов для СРС	Срок подготовки	Форма контроля
1	2	3	4	5
1.	Тема 1. Теоретические основы разработки управленческих решений. Методологические основы подготовки и реализации управленческих решений	1. Возникновение науки об управленческих решениях и её связь с другими науками об управлении 2. Сущность и содержание управленческих решений 3. Типология управленческих решений 4. Формы подготовки и реализации управленческих решений 5. Системный подход к разработке управленческих решений	В соответствии с графиком изучения темы в рамках рабочей программы курса	Устный опрос, тестирование, дискуссия  Выступление с докладом

		<p>6. Целевая ориентация управленческих решений</p> <p>7. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений</p> <p>8. Подходы к принятию решений в различных школах управления</p>		
2.	<p>Тема 2. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений</p>	<p>1. Процесс подготовки и реализации управленческих решений</p> <p>2. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений</p> <p>3. Социально-психологические основы подготовки управленческих решений</p> <p>4. Этические основы разработки управленческих решений</p>	<p>В соответствии с графиком изучения темы в рамках рабочей программы курса</p>	<p>Устный опрос, тестирование, дискуссия</p> <p>Выступление с докладом</p>
3.	<p>Тема 3. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности задач.</p>	<p>1. Общие сведения о неопределенности и риске</p> <p>2. Анализ внешней среды и ее влияние на разработку и реализацию альтернативных управленческих решений</p> <p>3. Выбор управленческого решения в условиях неопределенности и риска</p> <p>4. Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений</p>	<p>В соответствии с графиком изучения темы в рамках рабочей программы курса</p>	<p>Устный опрос, тестирование, дискуссия</p> <p>Выступление с докладом</p>
4.	<p>Тема 4. Анализ альтернатив управленческих решений</p>	<p>1. Модели и методы подготовки управленческих решений</p> <p>2. Экономико-математические модели и методы разработки управленческих решений</p> <p>3. Дерево решений (вариантов)</p> <p>4. Метод сценариев при разработке управленческих решений</p>	<p>В соответствии с графиком изучения темы в рамках рабочей программы курса</p>	<p>Устный опрос, тестирование, дискуссия</p> <p>Выступление с докладом</p>
5.	<p>Тема 5. Контроль,</p>	<p>1. Управленческие решения</p>	<p>В соответствии</p>	<p>Устный опрос,</p>

	качество и эффективность управленческих решений	и ответственность 2. Контроль реализации управленческих решений 3. Факторы и условия качества управленческих решений 4. Эффективность управленческих решений. Супероптимальные решения	с графиком изучения темы в рамках рабочей программы курса	тестирование, дискуссия  Выступление с докладом
--	---	--	---	---

Каждый студент должен распечатать для себя карту самостоятельной работы, и по своему усмотрению определить с выборочным элементом самостоятельной работы, и в соответствии с установленными сроками отчитывается преподавателю по их выполнению.

После выполнения обязательных и выборочных заданий в установленные сроки студент отчитывается преподавателю, а полученная им оценка, по пятибалльной системе оценивания, учитывается при определении итогового среднего балла по дисциплине, переводится в систему оценок преподавателем в соответствии с утвержденной шкалой оценивания.

Текущие консультации студентов по вопросам выполнения задания самостоятельной работы, а также подведение итогов по некоторым видам работ осуществляется во время плановых занятий.

Для рациональной организации самостоятельной работы студент должен умело распределить время, предусмотренное учебным планом для внеаудиторной работы. В общем, учебное время студентов охватывает часы, предназначенные для аудиторной (регламентированной) работы (лекции, практические занятия, консультации с преподавателем, научные конференции и олимпиады, сдачи экзамена) и внеаудиторной (подготовка к семинарским занятиям и экзамену, написанию контрольных работ и индивидуальных заданий, докладов, рефератов, проведение групповых презентаций, работа с литературными источниками в библиотеке, поиск информации в сети Интернет).

*Формы самостоятельной работы:*

- обработки лекционного материала;
- подготовка к семинарским занятиям;
- самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой;
- изучение и анализ законодательных и нормативных документов;
- поиск и обработка материалов с помощью сети Интернет;
- обобщение и анализ фактических данных;
- выполнение самостоятельных научных исследований;
- подготовка аналитических записок, докладов, рефератов, презентаций;
- выполнение индивидуальных заданий;
- написание контрольных работ;
- подготовка к экзамену.

*Формы контроля самостоятельной работы:*

- индивидуальные консультации и собеседования;
- тестирование, проверка контрольных работ;
- заслушивание рефератов и презентаций;
- проверка творческих заданий;
- проведение коллоквиумов.

Обработка лекционного материала является важной составляющей освоения материала курса, поскольку во время лекции формируются научные основы знаний, изучается теоретический и фактический материал, выделяются основные проблемы и вопросы тематического содержания курса. Для лучшего усвоения лекционного материала

после лекции следует прочитать конспект, внести необходимые правки и определить основные аспекты.

Подготовка к семинарским занятиям предусматривает:

- изучение рекомендованных к теме литературных источников;
- поиск дополнительных источников информации;
- подготовку ответов на вопросы, выносимые на семинарские занятия;
- освоение новых терминов.

При подготовке к семинарским занятиям студент обязательно ведет конспект, в котором готовит ответы на вопросы, делает выписки из обработанной литературы, составляет словарь.

Эффективность проведения занятия определяется уровнем самостоятельной подготовки студентов.

Цель проведения занятия - подвести итоги самостоятельного освоения учебного материала, теоретических источников, тематических задач, а также закрепить знания и умения по курсу.

Задача проведения семинарского занятия - привитие навыков публичного выступления, умение логически, содержательно, аргументированно, убедительно выражать свои мысли, делать правильные выводы, связывать материал учебного курса с современными проблемами функционирования политических систем и форм государственного управления.

Залогом успешного проведения семинарского (практического) занятия является тщательная подготовка к нему и рациональное распределение времени. При этом следует учитывать, что на семинарском занятии оцениваются не только ответы на основные вопросы, но и другие формы работы студентов, в том числе основательные дополнения, сообщения участие в обсуждении выступлений, правильная постановка проблемных вопросов к докладчику, доклады, презентации и т.п.

Самостоятельная работа с учебной, научной и периодической литературой, изучение и анализ законодательных и нормативных документов строится на основе работы с каталогами и конспектирования. Для рационального запоминания материала нужно подготовить небольшой конспект с изложением тезисов или основных мыслей или ссылок на конкретные страницы литературного источника, способствует быстрому нахождению нужного материала. При ксерокопировании журнальных статей следует подчеркивать основные мысли.

Индивидуальные задания и контрольные работы студенты выполняют самостоятельно на основе изучения специальной литературы.

Письменная контрольная работа является одной из форм самостоятельной работы студентов по изучению отдельных тем и вопросов учебного курса. Это важное средство проверки знаний студентов, может использоваться при текущем и итоговом контроле усвоения материала дисциплины.

Для самопроверки качества усвоения знаний студентам предлагаются тесты творческие задания. Результаты тестирования оцениваются преподавателем, обсуждаются на занятиях и учитываются при промежуточном и итоговом контроле.

Каждое задание самостоятельной работы оценивается по пятибалльной системе, образуя, таким образом, определенную сумму баллов за отдельный учебный раздел. В то же время набранное количество баллов за выполненную самостоятельную работу добавляется к общей сумме баллов итогового теста по каждому учебному модулю, индивидуальные работы студента, семестрового контроля знаний.

## **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

Учебные и лекционные аудитории.

Мультимедийное оборудование.

**11. Иные сведения и (или) материалы: (включаются на основании решения кафедры)**

**Оформление сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины**

Рабочие программы учебных дисциплин ежегодно обсуждаются, актуализируются на заседаниях ПМК, одобряются на заседаниях кафедр и утверждаются ректором университета, информация об изменениях отражается в листе сведений о дополнении и изменении рабочей программы учебной дисциплины. В случае существенных изменений программа полностью переоформляется. Обновленный электронный вариант программы размещается на сервере университета.

Изменения в РПУД могут вноситься в следующих случаях:

- изменение государственных образовательных стандартов или других нормативных документов, в том числе локальных нормативных актов;
- изменение требований работодателей к выпускникам;
- разработка новых методик преподавания и контроля знаний студентов.

Ответственность за актуализацию РПУД несут преподаватели, реализующие дисциплину.

**СВЕДЕНИЯ О ДОПОЛНЕНИИ И ИЗМЕНЕНИИ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ НА 2016/2017 УЧЕБНЫЙ ГОД**

Принятие и исполнение государственных решений  
дисциплина

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

«Региональное управление и местное самоуправление»

«Государственная и муниципальная служба»

**ДОПОЛНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**ИЗМЕНЕНО** (с указанием раздела РПУД)

**УДАЛЕНО** (с указанием раздела РПУД)

Реквизиты протокола заседания кафедры  
от \_\_\_\_\_ № \_\_\_\_\_  
дата

Декан \_\_\_\_\_ факультета  
\_\_\_. \_\_\_. 20\_\_

ФИО