



**Министерство образования и науки Российской Федерации**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
«Государственный университет управления»**

**ПРОГРАММА**

**УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«Теория и практика принятия управленческих решений»**

для магистров по направлению подготовки

**«Государственное и муниципальное управление» - 081100**

**Москва – 2012**

**Министерство образования и науки Российской Федерации**

Федеральное государственное бюджетное образовательное  
Учреждение высшего профессионального образования  
**«Государственный университет управления»**

Институт государственного управления и права

Кафедра государственного управления и политических технологий

У т в е р ж д а ю  
проректор по организации  
методической и учебно-  
воспитательной работы

---

*(ученое звание, инициалы, фамилия)*

\_\_\_\_\_ 201\_ г.

**ПРОГРАММА**  
**УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**«Теория и практика принятия управленческих решений»**  
для магистров по направлению подготовки  
**«Государственное и муниципальное управление» - 081100**

**Москва – 2012**

УДК

Программа учебной дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений». Для магистров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» / Сост. Н.Н. Соколов. М.: ГУУ, 2012.

**СОСТАВИТЕЛЬ**

кандидат социологических наук, доцент  
Н.Н. Соколов

**ОТВЕТСТВЕННЫЙ РЕДАКТОР**

заведующий кафедрой  
государственного управления и политических технологий  
доктор исторических наук, профессор  
Н.А. Омельченко

**ОБСУЖДЕНА**

на заседании кафедры  
государственного управления и политических технологий  
Протокол от 22 декабря 2011 г. № 6

**О Б С У Ж Д Е Н А И О Д О Б Р Е Н А**

на заседании методического совета Института  
государственного и муниципального управления  
Протокол от 12 января 2012г. №

© Н.Н. Соколов, 2012

© ФГБОУ ВПО «Государственный университет управления», 2012

## **1. Цели и задачи дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений».**

**Целью** освоения дисциплины "Принятие и исполнение государственных решений" является дать магистрантам знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.

**Задачами** изучения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» являются:

- подготовить высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие государственные решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений;
- научить будущих государственных и муниципальных служащих основам теории принятия управленческих решений, методам диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем;
- развить у обучающихся способности к деятельности: управленческой; информационно-аналитической; проектно-исследовательской; организационной; инновационной.

## **2. Место дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» в структуре ООП магистратуры.**

Дисциплина «Теория и практика принятия управленческих решений» относится к вариативной части профессионального цикла ООП магистратуры (М.2) по направлению 081100 «Государственное и муниципальное управление» и ориентирована на изучение и приобретение навыков планирования, принятия и исполнения управленческих государственных решений при подготовке студентов. 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: «Основы государственного и муниципального управления», «Государствоведение», «Исследование социально-экономических и политических процессов», «Социология управления», «Деловые коммуникации», «Основы делопроизводства», «Теория управления» и др. Набор

входящих знаний и умений, состоящих в понимании основных принципов управления, основ государственной службы, социологии, психологии, стратегии и теории управления, обеспечивают требуемый знаниевый фундамент для изучения дисциплины " Принятие и исполнение государственных решений".

Полученные в процессе обучения знания могут быть использованы при изучении таких дисциплин, как: «Государственная и муниципальная служба», «Стратегический менеджмент», «Политическое управление».

### 3. Требования к результатам освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Наименование компетенции	Код компетенции
ОК-1	стремлением работать на благо общества
ОК-2	знанием требований профессиональной этики и готовностью поступать в соответствии с этими требованиями; обладанием нетерпимостью к отступлениям от правил этического поведения, в том числе в отношении других лиц; обладанием гражданской ответственностью и требовательностью к соблюдению правил этического поведения
ОК-5	пониманием содержания, смысла, основных целей, социальной значимости профессии государственного и муниципального управления, стремлением к улучшению этого понимания через использование знаний в своей деятельности
ОК-7	способностью представлять результаты своей работы для других специалистов, отстаивать свои позиции в профессиональной среде, находить компромиссные и альтернативные решения
ОК-8	владением основными способами и средствами информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации, наличием навыков работы с информационно-коммуникационными технологиями: способностью к восприятию и методическому обобщению информации, постановке цели и выбору путей ее достижения
ОК-13	способностью и готовностью к личностному и профессиональному самосовершенствованию, саморазвитию, саморегулированию, самоорганизации, самоконтролю, к расширению границ своих профессионально-практических познаний; умением использовать методы и средства познания, различные формы и методы обучения и самоконтроля, новые образовательные технологии, для своего интеллектуального развития и повышения культурного уровня
ОК-14	умением критически оценивать информацию, переоценивать накопленный опыт и конструктивно принимать решение на основе обобщения информации; способностью к критическому анализу своих возможностей

Наименование компетенции	Код компетенции
ОК-15	способностью принимать участие в разработке управленческих решений и нести ответственность за реализацию этих решений в пределах своих должностных обязанностей, умением оценивать последствия решений
ОК-16	владением навыками самостоятельной, творческой работы; умением организовать свой труд; способностью порождать новые идеи, находить подходы к их реализации
ПК-2	умением определять приоритеты профессиональной деятельности, эффективно исполнять управленческие решения
ПК-3	умением выявлять проблемы, определять цели, оценивать альтернативы, выбирать оптимальный вариант решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения
ПК-4	способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков
ПК-5	способностью применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
ПК-7	умением оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов
ПК-12	умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры
ПК-29	способностью анализировать, проектировать и осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации
ПК-31	умением находить основы для сотрудничества с другими органами государственной власти Российской Федерации, органами государственной власти субъектов Российской Федерации, институтами гражданского общества, способностью определять потребности в информации, получать информацию из большого числа источников, оперативно и точно интерпретировать информацию
ПК-34	способностью выявлять информацию, необходимую для принятия решений, при получении «обратной связи» в профессиональной деятельности
ПК-48	способностью к адекватной оценке поставленных целей и результатов деятельности
ПК-49	владением методами самоорганизации рабочего времени, рационального применения ресурсов

В результате изучения дисциплины студент должен:

**знать:**

- виды государственных решений и методы их принятия;
- принципы целеполагания, виды и методы планирования;
- основные теории и концепции взаимодействия людей в организации, включая вопросы мотивации, групповой динамики, командообразования, коммуникаций, лидерства и управления конфликтами;

**уметь:**

- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- анализировать коммуникационные процессы в организации и разрабатывать предложения по повышению их эффективности;
- использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности государственных служащих и муниципальных служащих;

**владеть:**

- методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль);
- современными технологиями эффективного влияния на индивидуальное и групповое поведение в организации;
- современным инструментарием управления человеческими ресурсами;
- навыками деловых коммуникаций;
- навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ.

#### **4. Содержание разделов дисциплины.**

##### **Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих решений**

##### **Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие управленческого решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ**

Роль и значение дисциплины " Теория и практика принятия управленческих решений " в подготовке специалистов. Цель изучения дисциплины, задачи. Место дисциплины в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами специальности ГиМУ. Структура и содержание дисциплины " Теория и практика принятия управленческих решений ". Мето-

дология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений (УПР): проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений.

Функции мышления при разработке управленческих решений. Понятие методологии и методики разработки управленческих решений. Методология разработки управленческого решения и его характеристика. Сущность и содержание управленческого решения. Типовой алгоритм разработки управленческого решения, его характеристика. Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления. Типология управленческих решений. Условия и факторы качества управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческому решению. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Понятие и функции управленческого решения
2. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы
3. Требования к управленческому решению
4. Типология управленческих решений
5. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении
6. Уровни и подходы к принятию управленческого решения в организации
7. Что включает общая методология разработки управленческого решения;
8. В чем проявляется функция мышления при разработке управленческого решения;
9. Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческого решения;

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.



2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ., 2006.
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений - М: Юнити, 2009.
8. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
9. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
10. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
11. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
12. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.
13. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2005.
14. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
15. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
16. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009

## **Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений**

Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки управленческого. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов.

Понятие «критерий». Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия. Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Перечислите основные принципы разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации;
3. Назовите основные этапы разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ;
4. Какой подход находит наибольшее использование при разработке и реализации управленческого решения;
5. Назовите методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения;
6. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
8. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
9. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.

10. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.

## **Раздел 2. Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений**

### **Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений.**

Содержание процесса планирования. Компоненты плана. Схема процесса планирования. Роль творческого и аналитического в процессе планирования. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями. Карта ключевых событий и план-график. Анализ альтернатив действий. Выбор оптимального варианта решения. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования;
2. Назовите компоненты плана;
3. Что понимается под принципом SMART;
4. В каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта;
5. Дайте определения и раскройте экономическое содержание основных элементов сетевого графика;
6. Перечислите временные параметры сетевого графика и объясните их экономическое содержание;
7. Что характеризует длина критического пути;

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ., 2006

6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений - М: Юнити, 2009.
8. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
9. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.

#### **Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений**

Основные понятия сетевого планирования и управления. Комплекс работ. Сетевая модель. Сетевой график. Работа, зависимость, событие. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков. Упорядочивание сетевой модели. Нумерация событий и кодирование работ сетевого графика. Временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика. Методы расчета сетевых графиков. Оптимизация сетевых графиков.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте основные понятия сетевого планирования и управления;
2. В чем заключается сущность и содержание сетевого планирования и управления;
3. Каковы конечные цели применения сетевой системы;
4. Перечислите основные элементы сетевого графика;
5. Как осуществляется нумерация событий и кодирование работ сетевого графика;
6. Охарактеризуйте временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика;
7. Как осуществляется расчет временных параметров сетевого графика;
8. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.

2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ., 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
8. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
9. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.

### **Раздел 3. Методы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

#### **Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования управленческих решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в управлении. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определение понятию неопределенности и управленческого риска;
2. Перечислите составляющие и источники рисков в управлении;
3. Перечислите составляющие и условия неопределенности;
4. Охарактеризуйте источники индивидуального риска;
5. Охарактеризуйте источники ситуационного риска;
6. Методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности;
7. Технология разработки управленческих решений в условиях неопределенности;

## 8. Технология разработки управленческих решений в условиях риска;

### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ., 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
8. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
9. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
11. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
12. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
13. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009
14. Фатхутдинов Р.М. Разработка управленческого решения М: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998

### **Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации**

Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа. Содержание основных этапов анализа внешней среды. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия. Элементы внутренней среды предприятия. Классификация ситуаций и проблем. Прогнозирование состояния внешней среды. Сущность и содержание SWOT-анализа, PEST-анализа.

### **Контрольные вопросы:**

1. Приведите классификацию факторов внешней и внутренней среды;
2. Дайте определение понятию внешней среды;
3. Какова целевая направленность анализа внешней среды;
4. Каково содержание основных этапов анализа внешней среды;
5. Воздействие факторов внешней среды на функционирование предприятия;
6. Перечислите элементы внутренней среды организации;
7. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
8. Изложите сущность и содержание PEST-анализа;

### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ, 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 2009.
8. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
9. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.

## **Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений**

Общая теория систем и системного анализа. Основные понятия системного анализа. Принципы и структура системного анализа. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы). Обработка характеристик, измеренных в разных шкалах. Показатели и критерии оценки систем. Методы качественного оценивания систем. Методы количественного оценивания систем.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Назовите основные понятия системного анализа;
2. Изложите принципы и задачи системного анализа;
3. Дайте характеристику общей теории систем и системного анализа;
4. Каковы принципы и структура системного анализа;
5. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ, 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений - М: Юнити, 2009.
8. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
9. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
11. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
12. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.



13. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009
14. Р.М. Фатхутдинов Разработка управленческого решения М.: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998
1. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

## **Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ**

Сущность и содержание стратегического управления. Основные принципы стратегического управления. Технологии разработки стратегии управления. Классификация стратегий. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.

### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается сущность и содержание стратегического управления;
2. Охарактеризуйте основные принципы стратегического управления;
3. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления;
4. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
5. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических решений;

### **Рекомендуемая литература:**

1. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
2. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ., 2006

6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.

#### **Раздел 4. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений**

##### **Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений**

Мониторинг и контроль. Этапы процесса контроля. Схема процесса мониторинга и контроля. Установление норм. Средства мониторинга. Требования к информации, необходимой для осуществления контроля. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля. Значение, функции и виды контроля. Методы контроля и механизм его осуществления.

##### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля;
2. Охарактеризуйте этапы процесса контроля;
3. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
4. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля;
5. Значение, функции и виды контроля;
6. Охарактеризуйте методы контроля государственных решений;
7. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений;

##### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ, 2006

6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Н.Л. Карданская. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 2009.
8. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
9. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.

### **Тема 10. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности**

Сущность и виды ответственности. Регламентное управление и разделение ответственности. Нравственная ответственность руководителя. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США. Особенности японских методов разработки управленческого решения. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы.

#### **Контрольные вопросы:**

1. В чем заключается сущность и каковы виды ответственности;
2. Охарактеризуйте регламентное управление и разделение ответственности;
3. В чем заключается нравственная ответственность руководителя при разработке управленческих государственных решений;
4. Каковы основные черты разработки и принятия управленческого решения в США;
5. Изложите особенности японских методов разработки управленческого решения;
6. Каковы основные черты разработки управленческого решения в странах Западной Европы.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Друкер Ф. Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. М: Вильямс, 2007.
4. Друкер Ф. Питер. Энциклопедия менеджмента. М: Вильямс, 2006.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
6. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003

7. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
9. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
10. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
11. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Изд-во «Дашков и К», 2009
12. Фатхутдинов Р.М. Разработка управленческого решения М.: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998
13. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

### **Тема 11. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений**

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций. Понятия качества и эффективности управленческих государственных решений. Методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений. Особенности оценки эффективности решений. Примеры расчета эффективности государственных решений. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев. Обобщенные критерии. Шкалы. Количественные и качественные экспертные оценки.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Дайте определения понятиям качества и эффективности управленческих государственных решений;
2. Охарактеризуйте методы оценки эффективности управленческих решений;
3. Каковы особенности оценки качества и эффективности государственных решений;
4. Приведите примеры расчета эффективности государственных решений;
5. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев;
6. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
8. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
9. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.

## **Раздел 5. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений**

### **Тема 12. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений**

Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих государственных решений; основы коммуникации руководителя и подчиненного; методы повышения мотивации подчиненных. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

### **Контрольные вопросы:**

1. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого государственного решения в органах ГиМУ;
2. Приведите примеры организационных и социально-психологических факторов, влияющих на подготовку и реализацию управленческих государственных решений;
3. Какова роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения;
4. Какие существуют особенности во взаимоотношениях руководителя и подчиненного, приведите основные факторы мотивации подчиненных.
5. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого государственного решения.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Демидова Г.В. Управленческая психология: Учебное пособие. М.: Академия, 2009.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
5. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
6. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ, 2006
7. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
8. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений - М.: Юнити, 2009.
9. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
10. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
11. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.

12. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.

### **Тема 13. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ**

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих решений. Внутренняя система информации и ее издержек при принятии управленческого решения. Информационная структура управленческого решения. Проблемы управленческой информации на рынке.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте роль информации как исходной категории информационно-аналитической деятельности;
2. Дайте характеристику внутриорганизационной информации в контексте принятия управленческих государственных решений;
3. Охарактеризуйте внутреннюю систему информации и ее издержек при принятии управленческого государственного решения;
4. Какова информационная структура управленческого государственного решения;
5. Охарактеризуйте проблемы управленческой информации на рынке.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
6. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
7. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
8. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.

9. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Изд-во «Дашков и К», 2009
10. Фатхутдинов Р.М. Разработка управленческого решения М.: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998
11. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

#### **Тема 14. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений**

Власть, влияние, сила и источники их формирования. Делегирование управленческих полномочий. Ключевые показатели эффективности (KPI) в процессе управления. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

#### **Контрольные вопросы:**

1. Власть и организационная иерархия как средства принятия управленческих государственных решений;
2. Поясните основные принципы эффективного делегирования полномочий подчиненным;
3. Поясните создание матрицы по распределению ключевых показателей эффективности (KPI) для оптимизации процесса управления
4. Каковы социально-психологические особенности выбора оптимального управленческого государственного решения в органах ГиМУ.

#### **Рекомендуемая литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Друкер Ф. Питер. Задачи менеджмента в XXI веке. М: Вильямс, 2007.
4. Друкер Ф. Питер. Энциклопедия менеджмента. М: Вильямс, 2006.
5. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
6. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003



7. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
8. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
9. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
10. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
11. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Изд-во «Дашков и К», 2009.
12. Фатхутдинов Р.М. Разработка управленческого решения М.: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998.

## 5. Распределение часов по темам и видам учебных занятий для магистров очно-заочной формы обучения.

Общая трудоемкость учебной дисциплины составляет 2 зачетные единицы, 72 часа.

Раздел, тема программы учебной дисциплины	Трудоемкость (час)			
	Всего	в том числе по видам учебных занятий		
		лекции	семинары, практические занятия	лабораторные занятия, деловые игры
1	2	3	4	5
<b>Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений</b>	7	3	2	2
<b>Тема 1.</b> Предназначение дисциплины, понятие управленческого решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ		2		2
<b>Тема 2.</b> Принципы и основные этапы разработки управленческих решений		1	2	
<b>Раздел 2. Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений</b>	4	1	3	-
<b>Тема 3.</b> Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений		1	2	
<b>Тема 4.</b> Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений			1	
<b>Раздел 3. Методы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в условиях неопределенности и риска</b>	5	2	3	-
<b>Тема 5.</b> Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска		1		
<b>Тема 6.</b> Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации			1	
<b>Тема 7.</b> Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений		1	1	

<b>Тема 8.</b> Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ			1	
<b>Раздел 4. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений</b>	7	2	3	2
<b>Тема 9.</b> Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений		1		
<b>Тема 10.</b> Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности		1	1	2
<b>Тема 11.</b> Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений			2	
<b>Раздел 5. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений</b>	5	4	1	
<b>Тема 12.</b> Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений		2		
<b>Тема 13.</b> Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ			1	
<b>Тема 14.</b> Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений		2		
<b>Итого аудиторных часов</b>	<b>72</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>4</b>
<b>Внеаудиторная самостоятельная работа магистров</b>	<b>44</b>	Форма рубежного (итогового) контроля знаний магистров очно-заочной формы обучения - <b>зачет</b>		

## 1. Самостоятельная работа магистра в аудитории под контролем преподавателя.

Получение углубленных знаний по изучаемой дисциплине достигается за счет дополнительных часов к аудиторной работе - самостоятельной работы магистров. Самостоятельная работа магистра в аудитории под контролем преподавателя (СРМКП) – это деятельность в процессе обучения в аудитории, выполняемая по заданию преподавателя, под его руководством и контролем, т.е. с его непосредственным участием. Выделяемые часы целесообразно использовать.

К рекомендуемым формам СРМКП по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений» относится: работа в библиотеках, в электронных поисковых системах и т.п. по сбору материалов, необходимых для проведения практи-

ческих занятий или выполнения конкретных заданий преподавателя по изучаемым темам, для знакомства с дополнительной научной литературой по проблематике дисциплины, анализа концепций и современных подходов к осмыслению рассматриваемых проблем; контрольная работа; коллоквиум; тестирование; ответы на вопросы; собеседование; проверка правильности выполнения домашнего задания; доклад и его обсуждение; круглый стол (групповая дискуссия по заданной теме); подготовка эссе.

В процессе освоения дисциплины «Теория и практика принятия управленческих решений» предусмотрены следующие формы самостоятельной работы магистров под контролем преподавателя:

- 1) коллоквиум на тему: «Разработка эффективного управленческого государственного решения: применение на конкретных примерах 8-ми этапной схемы разработки управленческого решения» - для темы 2.
- 2) «круглый стол» на тему: «Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений» - для темы 12.

## **2. Примерная тематика для учебных научно-исследовательских работ магистров по дисциплине «Теория и практика принятия управленческих решений».**

1. Анализ видов управленческих решений в системе государственного управления.
2. Анализ особенностей принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Анализ условий и факторов качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Принятие решения в управлении инновациями.
5. Основные этапы разработки управленческих решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели при принятии решения.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели и методы принятия управленческих решений в организациях.

11. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.
12. Технология разработки управленческих решений.
13. Организация процесса разработки управленческих решений.
14. Целевая ориентация управленческих государственных решений.
15. Анализ информационно-коммуникационных технологий, применяемых в процессе разработки решений в органах власти и управления.
16. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив в системе государственного и муниципального управления.
17. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.
18. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
19. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
20. Организация и контроль исполнения управленческих решений.
21. Управленческие государственные решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих решений.
24. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия государственных решений в органах власти.
26. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
27. Анализ существующих технологий разработки и реализации управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
28. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах ГиМУ.
29. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих решений.
30. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии организации.
31. Стратегические и тактические решения в государственной организации.
32. Организационная культура принятия управленческих решений.
33. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
34. Применение системного подхода в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.

35. Модели и методы анализа альтернатив в процессе принятия государственных решений.
36. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
37. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
38. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
39. Проблемы и их решение: модели и методы решений.
40. Решения в системе муниципального и государственного управления.
41. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
42. Исследование системы целей муниципальной деятельности в процессе разработки управленческих решений.
43. Анализ проблем учета риска при принятии управленческих решений в органах власти и управления.
44. Анализ проблем учета неопределенности при принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
45. Формирование системы контроля качества реализации управленческих решений.
46. Моделирование процесса принятия управленческих государственных решений на основе деловых игр.
47. Разработка эффективной системы контроля при реализации управленческих решений в органах власти и управления.
48. Стандарты серии ISO-9000 как основа повышения качества разработки управленческих решений в муниципальных органах власти.
49. Анализ влияния процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
50. Имитационное моделирование при выборе и обосновании управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
51. Использование математических моделей в процессе разработки управленческих решений в органах власти и управления.
52. Разработка управленческого решения при оценке эффективности инвестиционных проектов.
53. Типология управленческих решений в органах ГиМУ.
54. Условия и факторы качества управленческих решений.

55. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.

56. Ситуационный анализ, его основные этапы, метод сценариев.

57. Методы и модели разработки управленческих решений.

### **3 Примеры тестовых заданий (контрольных вопросов) для оценки качества освоения дисциплины (модуля), уровня учебных достижений.**

#### **Примеры тестовых заданий**

##### **1. Укажите, решение каких задач является управленческим решением:**

- а) выбор фасона для своего костюма;
- б) внедрение новой управленческой технологии;
- в) выбор собственного места работы;
- г) расчетное проектирование;
- д) формирование статей бюджета;
- е) решение о реализации программы ADR;
- ж) решение о продаже гос. пакета акций компании.

##### **2. Укажите последовательно этапы трехэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:**

- а) сбор информации;
- б) проектирование;
- в) оценка;
- г) обдумывание;
- д) выбор.

##### **3. Укажите последовательно этапы шестиэтапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:**

- а) выбрать вариант;
- б) сформулировать критерии (нормы) достижения цели;
- в) собрать информацию;
- г) привлечь консультантов;
- д) ощутить наличие проблемы;
- е) оценить варианты;
- ж) осуществить мониторинг;
- з) сформулировать проблему;
- и) спроектировать варианты.

##### **4. Выберите из предложенных действий основные этапы процесса планирования:**

- а) генерация и оценка вариантов;
- б) сбор информации;
- в) упорядочение действий;
- г) определение цели;
- д) составление плана и рабочего графика
- е) пересмотр плана;
- ж) определение действий;
- з) внедрение;

- и) оценка ресурсов;
- к) формулирование проблемы;
- л) мониторинг и контроль: коррекция плана в случае необходимости;
- м) накопление опыта.

**5. Что имеют в виду, когда говорят, что цели соответствуют принципу SMART (выберите правильные ответы):**

- а) согласованы с исполнителями;
- б) конкретные, измеримые, достижимые, релевантные, согласованные во времени;
- в) представлены в виде «дерева целей».

**6. Информация, необходимая для осуществления контроля, должна удовлетворять требованиям (выберите правильные ответы):**

- а) должна соответствовать уровню, на котором осуществляется контроль;
- б) информации должно быть как можно больше;
- в) данные должны быть представлены в наглядной форме;
- г) всегда должно быть ясно, являются ли данные объективными результатами измерений или расчетными оценками;
- д) на все уровни управления предоставляется единая информация;
- е) если данные дублируют друг друга, все противоречия должны быть устранены;
- ж) информация должна посылаться тем людям, которые полномочны осуществлять контроль;
- з) если имеются отчеты из нескольких источников, в каждом отчете должны (в идеале) освещаться только те действия, которые выполнялись в подотчетный период;
- и) представляет собой «склад» информации.

**7. Как формулируется «глобальная цель управления» ?**

- а) Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
- б) Получение максимальной прибыли организацией.
- в) Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей («все должны "грести" в одном направлении»).

**8. Что такое «конкретная ситуация»?**

- а) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
- б) Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
- в) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.

**9. Что такое «проблема»?**

- а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией. б) Нерешенные задачи.
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации.

**10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?**

- а) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения.
- б) Достижение принятой цели.
- в) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.



**11. Дайте обобщенное определение управленческого решения.**

- а) Решение, принимаемое руководителем в социальной системе.
- б) Решение, принимаемое руководителем в любой сфере его деятельности.
- в) Решение, принимаемое руководителем и направленное на управление каким-либо процессом.

**12. Какой из вариантов набора входит в состав управленческих технологий?**

- а) Управление по целям, управление по результатам.
- б) Управление на базе компьютеров, управление в исключительных случаях.
- в) Мягкое управление, жесткое управление.

**13. Какая из причин наиболее часто приводит к возникновению неопределенности при разработке управленческого решения в организации?**

- а) Отсутствие полной и достоверной информации.
- б) Плохое настроение руководителя при разработке управленческого решения.
- в) Поломка компьютера.

**14. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческого решения, характеризуется:**

- а) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.
- б) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации.
- в) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.

**15. Организационная эффективность при разработке управленческого решения — это:**

- а) Факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала.
- б) Факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.
- в) Рыночная стоимость управленческого решения деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения.

Тестирование производится письменно. Каждому обучающемуся выдается индивидуальный вариант тестового задания. Ответ фиксируется письменно путем указания обучающимся заключения на задание соответствующей формы теста.

**Перечень вопросов для коллоквиума.**

1. "Понятие решения, управленческого решения. Отличия и признаки управленческого решения";
2. "Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы";

3. "Разработка эффективного управленческого решения: применение на конкретных примерах 8-ми этапной схемы разработки управленческого решения";
4. "Показать на конкретном примере 8-ми этапный процесс эффективного планирования";
5. " Отбор информации и управление временем при разработке и реализации управленческого решения ".

**Контрольные вопросы для проведения промежуточной аттестации  
по итогам освоения дисциплины.**

1. Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.
2. Решение, управленческое решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
4. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
5. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПР.
6. Формы разработки управленческих решений.
7. Признаки управленческого решения. Отличия от обычного решения. ЛПР. Формы реализации УР.
8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
9. Проблема, проблемная ситуация. Стадии жизненного цикла проблемы: зарождение, развитие, стабилизация. Пояснить понятия упреждающего проактивного управления, запаздывающего реактивного управления. Классификация проблем.
10. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем.
11. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: диаграмма Ишикавы.
12. Сформулировать парадигмы принятия решений. Понятия УР и ЛПР.
13. 3-я современная парадигма принятия решений. Особенности и отличия от других парадигм.

14. Классическая 3-х этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
15. 6-ти этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.
16. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
17. Общая 12-ти этапная модель принятия решений.
18. 3 подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный. Понятие и признаки управленческого государственного решения.
19. Общие функции управления в органах ГиМУ. Выделить и пояснить основные и вспомогательные функции управления.
20. Области управленческих решений. График непредсказуемости результатов решений.
21. Сущности управленческих решений в органах ГиМУ: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Глобальная цель управления.
22. Системный подход к управленческим решениям. Понятия системы, целостности. Пояснить на схеме.
23. Системный подход к управленческим решениям. Варианты отношений целей к миссии управляемой системы. Синергия и эмерджентность.
24. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Общая структура коммуникации.
25. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Структура коммуникации по типам темперамента.
26. Социально-психологические основы коммуникации руководителя и подчиненного. Вербальные и невербальные каналы передачи информации.
27. Целевая ориентация управленческих решений в органах ГиМУ. Понятие целевых и процессорных технологий.
28. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип.
29. Понятие целевых и процессорных технологий в органах ГиМУ. Пояснить свойства целей: суперзависимость, иерархия, обратное преобразование, недостижимость абсолютных значений.
30. Целевые технологии в органах ГиМУ. Типы ситуаций между руководителем и подчиненным в процессе РУР.
31. Инициативно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.

32. Программно-целевая технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий.
33. Регламентная технология ПРУР в органах ГиМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.
34. Процессорные технологии в органах ГиМУ: по результатам, на базе потребностей и интересов, путем постоянных проверок и указаний, в исключительных случаях, на базе искусственного интеллекта, на базе активизации деятельности персонала.
35. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.
36. ПРУР в условиях неопределенности и риска. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке УР. Страхование рисков.
37. Анализ внешней среды в органах ГиМУ. Ближнее и дальнее окружение. Особенности элементов. Свойства внешней среды.
38. Анализ внешней среды. SWOT-анализ.
39. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
40. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.
41. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР.
42. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, наставничества, работы с внешними консультантами.
43. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Пояснить любой один из следующих методов: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.
44. Анализ альтернатив УР в органах ГиМУ. Метод сценариев и дерева решений.
45. Основные управленческие навыки руководителя. Правила постановки целей. Проведение совещаний. Модерация.
46. Понятие супероптимального (сильного) решения в процессе разработки УР.
47. Модели руководства в процессе разработки и реализации УР: американский, немецкий, японский подходы.
48. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений в органах ГиМУ.

49. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений в органах ГиМУ. Причины некачественной реализации УР.
50. Четыре признака оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.

**1. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины  
«Теория и практика принятия управленческих решений»**

**а) основная литература:**

1. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2010.
2. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
3. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. 5-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2004.
4. Воробьев С.Н., Уткин, Балдин К.В. Управленческие решения. М.: Юнити, 2003
5. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. М.: ГУУ, 2006
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.

**б) дополнительная литература:**

7. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. М.: Высшая школа, 1994.
8. Карданская Н.Л. Принятие управленческих решений. М.: Юнити, 2009.
9. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
10. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
11. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
12. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
13. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М.: Изд-во Ипполитова, 2002.

14. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
15. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
16. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
17. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009.
18. Фатхутдинов Р.М. Разработка управленческого решения. М.: ЗАО Бизнес-школа – Интел-синтез, 1998.
19. Юкаева Е.С. Управленческие решения. М.: Дашков и К, 1999.
20. Грешилов А.В. Как принять решение в реальных условиях. М.: Радиосвязь, 1991.
21. Вентцель Е.С. Исследование операций. М.: Наука, 1980.
22. Доусон Р. Уверенно принимать решения. Программа действия. М.: Юнити, 2000.
23. Клиланд Д., Кинг В. Системный анализ и целевое управление. М.: Сов.радио, 1974.
24. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие. М.: Рус. деловая литература, 1999.
25. Максимей И.В. Имитационное моделирование на ЭВМ. М.: Радиосвязь, 1998.
26. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. М.: Патент, 1996.
27. Мамиконов А.Г. Принятие решений и информация. М.: Наука, 1983.
28. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992.
29. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. М.: Финансы и статистика, 1989.
30. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. М.: Статистика, 1971.
31. Трухаев Р.И. Модели принятия решения в условиях неопределенности. М.: Наука, 1981.
32. Цыгичко В.Н. Руководителю о принятии решений. М.: Инфра, 1996.
33. Эддоус М., Стенфилд Р. Методы принятия решений. М.: Аудит, 1997.
34. Юдин А. Б. Вычислительные методы принятия решений. М.: Наука, 1989 .
35. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.
36. Демидова Г.В. Управленческая психология: Учебное пособие. М.: Академия, 2009.
37. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

**в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы:**

1. Федеральный портал российского образования: [www.edu.ru](http://www.edu.ru)
2. Информационно-поисковая система с порталом словарей Яндекс: [slovari.yandex.ru](http://slovari.yandex.ru)
3. Международная поисковая система Google с возможностью поиска или перевода с других иностранных языков: [www.google.com](http://www.google.com)

### **Полнотекстовые зарубежные базы данных**

Иностранные и отечественные газеты

<http://library.pressdisplay.com>

**EBSCO** – универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

<http://search.epnet.com>

«Электронная библиотека диссертаций» Российской государственной библиотеки

<http://diss.rsl.ru> (только из отдела «Электронная библиотека» ГУУ)

«Интернет-библиотека СМИ «Public.ru»

<http://www.public.ru/>

Электронно-библиотечная система "BOOK.RU"

<http://book.ru>

#### **Словари:**

Википедия (свободная энциклопедия)

<http://ru.wikipedia.org/wiki/>

<http://www.glossary.ru/index.htm>

<http://dic.academic.ru>

Веб-сайт библиотеки ГУУ

<http://library.guu.ru>

Электронный каталог библиотеки Университета

<http://nb.guu.ru>

## **2. КРАТКИЙ ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ СЛОВАРЬ**

**Качество управленческого решения** - это степень соответствия выбранной альтернативы решения характеру решаемых задач, внутренним требованиям организации или стандартам.

**Лицо принимающее решение (ЛПР)** – человек или коллегиальный орган (группа людей) наделенные необходимыми полномочиями для принятия решения и несущие за него ответственность.

**Признаки Управленческого Решения:** 1) волевой акт, базирующийся на полномочиях (ЛПР в социальной системе, наделенного необходимыми полномочиями для принятия решения и несущего за него ответственность) 2) выбор альтернативы (результат выбора из какого-либо кол-ва вариантов)

**Проблема** формируется как разность между целью и соответствующей ей ситуацией.

**Проблемная ситуация** - это рассмотрение проблемы с учетом воздействующих на нее факторов и условий.

**Процессный подход** - непрерывная серия взаимосвязанных управленческих функций: планирования, организации, мотивации, контроля.

**Решение** – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям, например, полное бездействие, разработка какого-либо действия или выбор действия из набора альтернатив и его реализация.

**Системный подход**- направление методологии исследования, в основе которого лежит рассмотрение объекта как целостного множества элементов в совокупности отношений и связей между ними, то есть рассмотрение объекта как системы.

**Ситуационный подход** - применение различных методов определяется ситуацией. Не существует «лучшего» способа управления. Самый эффективный метод в конкретной ситуации – метод, который более всего соответствует данной ситуации.

**Управленческое решение** – это выбор альтернативы, осуществленный руководителем в рамках его должностных полномочий и компетенции и направленный на достижение целей организации (таким образом, управленческим решением является



любой документ, слово или действие, которые имеют смысл и направлены на реализацию этого решения).

**Эффективность управленческого решения** - это ресурсная результативность, полученная по итогам его разработки или реализации в организации.

**3. Материально-техническое обеспечение дисциплины  
«Теория и практика принятия управленческих решений»**

Наименование технического средства	Количество
<b>Сервер Sun Fire X4150</b>	
Компьютеры: Geg Popular, 1500 Mhz, ОЗУ 256 Mb, HDD 40 Gb	18
Проектор: Sharp PG – A20X LCD 2000 Ansi	2
Сканер EPSON PerfectionV30	2