



Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Институт государственного и муниципального управления
Кафедра государственного управления и политики

«Утверждаю»
Ректор ГУУ
проф. А.М. Лялин
«____» _мая_ 2007 г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ»

для студентов специальности

«Государственное и муниципальное управление» - 080504

Москва

2007

4 ДК

Учебно-методический комплекс по дисциплине «Управленческие решения».

Для студентов всех видов обучения, обучающихся по специальности 080504

«Государственное и муниципальное управление» / Сост. Н.Н. Соколов. М.:

ГУУ, 2007.

С о с т а в и т е л ь

кандидат социологических наук, доцент Н.Н. Соколов

О т в е т с т в е н н ы й р е д а к т о р

зав. кафедрой государственного управления и политики

доктор исторических наук,

профессор Н.И. Глазунова

О б с у ж д е н

на заседании кафедры государственного управления и политики

Протокол от « 17 » апреля 2007 г. № 10

О б с у ж д е н а и о д о б р е н

на заседании методического совета

Института государственного и муниципального управления

Протокол от « 03 » мая 2007 г № 4

СОДЕРЖАНИЕ

1. Учебная программа дисциплины для студентов дневного и вечерне- го обучения	6
2. Методические указания к семинарским занятиям	103
3. Комплект контрольных и тестовых заданий по дисциплине	113
4. Методические указания к выполнению курсового проекта	130
5. Карта обеспеченности учебной дисциплины учебной и учебно- методической литературой	161
6. Карта обеспеченности дисциплины кадрами профессорско- преподавательского состава	162
7. Календарно-тематические планы учебной дисциплины	163



Министерство образования и науки Российской Федерации

Государственное образовательное учреждение
Высшего профессионального образования

«ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ»

Институт государственного и муниципального управления

Кафедра государственного управления и политики

«Утверждаю»

Ректор ГУУ

проф. А.М. Лялин

«____» _____ 2007 г.

УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

«Управленческие решения»

для студентов специальности

«Государственное и муниципальное управление» - 080504

Москва 2007

УДК

УДК 172 (073)

Учебная программа дисциплины «Управленческие решения» /Сост. Н.Н. Соколов. М.: ГУУ, 2007.

С о с т а в и т е л ь :

кандидат социологических наук, доцент

Н.Н. Соколов

О т в е т с т в е н н ы й р е д а к т о р

заведующий кафедрой государственного управления,

доктор исторических наук, профессор

Н.И.Глазунова

О б с у ж д е н а

на заседании кафедры государственного управления

Протокол № 10 от «17» апреля 2007г.

О б с у ж д е н а и о д о б р е н а

Методическим советом Института государственного и муниципального управления

Протокол № 4 от «03» мая 2007 г.

1. Организационно-методические указания.

Эффективность и качество решения в сложных ситуациях определяется знаниями, а так же искусством, опытом и умением руководителя. В этой связи дисциплина «Разработка управленческого решения» является одной из обязательных в цикле специальных дисциплин. Программа является учебной для студентов очной и очно-заочной форм обучения по специальности «Государственное и муниципальное управление». Дисциплина «Разработка управленческого решения» читается в 7-м семестре для студентов очной формы обучения и в 9-м семестре для студентов очно-заочной формы обучения в институте государственного и муниципального управления. Дисциплина является одной из базовых дисциплин. Её содержание определяется спецификой подготовки менеджеров по специальности «Государственное и муниципальное управление» - 080504.

Главное предназначение дисциплины «Разработка управленческого решения» состоит в обосновании и формировании определенной совокупности правил, приемов, методов, методик, обобщенных рекомендаций, которые, будучи увязанные в единую систему единых логических и аналитических операций над исходной оперативной информацией упорядочивают интеллектуальную деятельность менеджера при разработке управленческого решения и тем самым вооружают его работающими методами понимания реальной жизни.

Целью изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» является: изучение основ теории и практики разработки управленческих решений, организация их эффективной реализации и контроля за исполнением в объеме, необходимом для успешного решения задач, управления в государственном и муниципальном управлении; овладение методологией и технологиями разработки и принятии управленческих решений; ознакомление с существующими системами и методами поддержки и принятии управленческих решений, областями их эффективного применения.

Основной задачей изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» является подготовка высококвалифицированных специалистов широкого профиля, умеющих разрабатывать и реализовывать управленческие решения на основе применения современных моделей управления и принятия решений.

Учебно-познавательные задачи включают также стремление вооружить будущих государственных и муниципальных служащих основами теорий принятия управленческих решений, методами диагностики и анализа проблемных ситуаций, базирующихся на теории и практике оптимального управления и теории систем; развитие у студентов способностей к деятельности: управленческой; информационно-аналитической; проектно-исследовательской; инновационной; методической.

В результате изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» студенты **должны знать:**

- общую методологию разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
- технологию разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
- технологию моделирования в процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
- технологию оценки эффективности разработки управленческих решений, принимаемых в органах ГиМУ;
- содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
- задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ.

В результате изучения дисциплины «Разработка управленческого решения» студенты **должны уметь**:

- находить наиболее разумные решения типовых и нестандартных задач управления;
- определять цели решения проблем;
- осуществлять обоснованный выбор критериев целесообразности;
- оценивать и выбирать альтернативный вариант решения;
- применять системы поддержки принятия решений;
- владеть современными методами принятия решений в различных условиях обстановки;
- творчески принимать управленческие решения и осуществлять контроль за их реализацией.

Дисциплина «Разработка управленческого решения» базируется на знаниях, полученных при изучении социально-экономических, естественных и общепрофессиональных дисциплин. Она непосредственно связана и углубляет знания таких дисциплин, как «Высшая математика», «Прикладная математика», «Информатика», «Статистика», «Теория управления», «Социология», «Психология и педагогика», «Политология».

Изучение дисциплины «Разработка управленческого решения» поможет лучше освоить такие дисциплины, как: «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент», «Система государственного и муниципального управления».

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических и семинарских занятий, индивидуальных консультаций по отдельным, рассматриваемым в дисциплине проблемам и связанным с выполнением курсового проекта.

Математические расчёты, оформление результатов исследований и домашних заданий выполняются с использованием персональных компьютеров.

Объём аудиторных занятий по дисциплине «Разработка управленческого решения» для студентов очной формы обучения составляет 48 часов, очно-заочной формы обучения – 54 часа. Программа дисциплины включает 12 тем, которые последовательно раскрывают комплекс проблем совершенствования управления и в первую очередь проблем повышения эффективности государственного и муниципального управления на основе принятия и реализации эф-

фективных управленческих решений. Дисциплина изучается в течение 7 семестра для очной формы обучения, 9 семестра – для очно-заочной формы обучения. Промежуточной формой контроля занятий студентов являются контрольные работы, которые проводятся в течение учебного семестра, семинарские занятия, тестирования, рубежным контролем – защита курсового проекта и сдача экзамена.

Предлагаемая учебная программа составлена в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности «Государственное и муниципальное управление» - 080504.

2. Тематический план (распределение учебного времени по темам и видам учебных занятий для студентов очной и очно-заочной форм обучения)

Наименование раздела, темы	Количество аудиторных часов		
	Всего	В том числе по видам учебных занятий	
		лекции	семинары
1	2	3	4
Раздел 1. Основы методологии и теории разработки управленческого решения в органах ГиМУ			
Тема 1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины	2 /2 (2)	2 /2 (2)	- /- (-)
Тема 2. Общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 4. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в органах ГиМУ	- /2 (-)	- /2 (-)	- /- (-)
Итого по 1 разделу	10/12 (10)	6/8 (6)	4/4 (4)
Раздел 2. Методы и технологии разработки управленческого решения в органах ГиМУ			
Тема 5. Методологические основы моделирования	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 6. Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ	2 /2 (4)	2 /2 (2)	- /- (2)
Тема 7. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2 /2 (4)	2 /2 (2)	- /- (2)

Тема 8. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации	- /4 (-)	- /2 (-)	- /2 (-)
Тема 9. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГиМУ	- /4 (-)	- /2 (-)	- /2 (-)
Итого по 2 разделу	8/16 (12)	6/10 (6)	2/6 (6)
Раздел 3. Организация и контроль исполнения управленческих решений в органах ГиМУ, система ответственности			
Тема10. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 11. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений в системе ГиМУ	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 12. Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности	2 /2 (2)	2 /2 (2)	- /- (-)
Тема 13. Технологии оценки эффективности управленческих решений в органах ГиМУ	- /4 (-)	- /2 (-)	- /2 (-)
Тема 14. Социально-психологические факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений в органах ГиМУ	- /2 (-)	- /2 (-)	- /- (-)
Итого по 3 разделу	10/16 (10)	6/10 (6)	4/6 (4)
Раздел 4. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ			
Тема 15. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ	- /2 (-)	- /2 (-)	- /- (-)
Тема 16. Роль информационно-аналитического обеспечения в органах ГиМУ при разработке и принятии управленческих решений	4 /4 (4)	2 /2 (2)	2 /2 (2)
Тема 17. Основы разработки и эксплуатации систем поддержки принятия управленческих решений в органах ГиМУ	2 /2 (4)	2 /2 (2)	- /- (2)
Тема 18. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ	2 /2 (4)	2 /2 (2)	- /- (2)
Итого по 4 разделу	8/10 (12)	6/8 (6)	2/2 (6)

Итого аудиторных часов:	36/54 (48)	24/18 (24)	12/18(24)
Количество часов самостоятельной работы студента в аудитории под контролем преподавателя	6/4 (12)	-	-
Количество часов на курсовое проектирование	36/36	-	-
Количество часов внеаудиторной самостоятельной работы студента	57 (20)	-	-
Всего часов на освоение учебного материала	135	-	-

Примечание: числитель - количество часов по очной форме обучения, знаменатель - кол-во часов по очно-заочной форме обучения, в скобках- количество часов для студентов специализации «Управление городским хозяйством».

3. Учебная программа дисциплины «Разработка управленческого решения» (содержание разделов и тем дисциплины).

Раздел 1. Основы методологии и теории разработки управленческого решения в органах ГиМУ

Тема 1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины

Роль и значение дисциплины РУР в подготовке специалистов. Цель изучения дисциплины РУР, задачи. Место дисциплины РУР в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами специальности ГиМУ. Структура и содержание дисциплины РУР. Методология изучения дисциплины. Системный подход к изучению дисциплины. Основные понятия и определения теории принятия управленческих решений: проблема, цель, задача, решение, ограничение, критерий, варианты, альтернативы, лицо, принимающее решение. Предмет, задачи, законы, закономерности теории решений.

Тема 2. Общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ

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 управленче-

скому решению. Роль аналитика в процессе разработки и принятия управленческих решений. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия решения, технологическое обеспечение. Концепция, принципы и парадигмы разработки управленческих решений.

Тема 3. *Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ*

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.

Тема 4. *Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в органах ГиМУ*

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 решения. 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.

Раздел 2. Методы и технологии разработки управленческого решения в органах ГиМУ

Тема 5. *Методологические основы моделирования*

Моделирование как метод научного познания. Сущность и содержание моделирования. Модели, их классификация, требования, предъявляемые к моделям. Структура моделей. Основные технологические этапы моделирования и их содержание. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений. Анализ результатов моделирования и выбор оптимального варианта. Оценка эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности управленческих решений и оптимизации решений. Технология разработки моделей в процессе разработки и принятия управленческих решений. Модели систем нескольких взаимодействующих элементов. Модели среды. Модели оптимального управления.

Тема 6. Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

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.

Тема 7. 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 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. Платежная матрица. Нижняя и верхняя цена игры. Принцип минимакса. Решение игры в смешанных стратегиях. Цена игры.

Тема 8. 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, SNW-анализа.

Тема 9. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

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.

Раздел 3. Организация и контроль исполнения управленческих решений в органах ГиМУ, система ответственности

Тема10. *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.

Тема 11. *Мониторинг и контроль реализации управленческих решений в системе ГиМУ*

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.

Тема 12. *Зарубежный опыт организации контроля реализации 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.

Тема 13. *Технологии оценки эффективности управленческих решений в органах ГиМУ*

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии предприятий. Понятие категории эффективности. Методы оценки эффективности управленческих решений. Особенности оценки эффективности решений. Примеры расчета эффективности государственных решений. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев. Методы «стоимость-

эффективность» и «затраты-прибыль». Оценочные системы. Обобщенные критерии. Шкалы. Количественные и качественные экспертные оценки.

Тема 14. *Социально-психологические факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений в органах ГиМУ*

Факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений. Роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ. 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.

Раздел 4. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 15. *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.

Тема 16. *Роль информационно-аналитического обеспечения в органах ГиМУ при разработке и принятии управленческих решений*

Сущность и содержание, принципы и задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ. Особенности организации информационно-аналитических подразделений и информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ.

Тема 17. *Основы разработки и эксплуатации систем поддержки принятия управленческих решений в органах ГиМУ*

Методологические основы автоматизации поддержки принятия управленческих решений. Организация информационной поддержки управленческой деятельности. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности. Организация интеллектуальной поддержки управленческой деятельности.

Тема 18. *Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ*

Власть, влияние, сила и источники их формирования. Делегирование управленческих полномочий. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Процедурный характер выбора управленческого решения и его изменение.

4. Учебные мероприятия текущего и промежуточного контроля знаний студентов

4.1. Перечень учебных мероприятий текущего и промежуточного контроля знаний студентов

По темам 2, 3, 5, 10, 11, 16 проводятся семинары-дискуссии. Текущий контроль: экспресс-оценка хода дискуссии.

В качестве текущего контроля знаний используется выборочное тестирование студентов по любой теме учебной программы.

В качестве промежуточного контроля знаний используется сплошное тестирование студентов по темам каждого раздела программы, а также контрольные работы по окончанию изучения первого, второго и третьего разделов учебной программы.

4.2. Методические рекомендации по изучению тем дисциплины, тесты и контрольные вопросы

Раздел 1. Основы методологии и теории разработки управленческого решения в органах ГиМУ

Тема 1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны понять следующие вопросы:

- цель изучения дисциплины «Разработка управленческого решения», задачи;
- место дисциплины «Разработка управленческого решения» в системе экономических, политических и управленческих дисциплин, ее взаимосвязь с другими дисциплинами специальности ГиМУ;
- роль и значение дисциплины «Разработка управленческого решения» в подготовке специалистов ГиМУ;
- структуру и содержание дисциплины «Разработка управленческого решения»;
- предмет, задачи, законы, закономерности теории решений;
- основные понятия и определения теории решений.

Приступая к изучению этой темы, следует иметь в виду, что процессы принятия управленческих решений занимают в управленческой деятельности центральное место. Не всякое решение является управленческим, а только такое, которое, во-первых, является результатом выбора между несколькими альтернативами, в большинстве случаев приблизительно равноценными с точки зрения принимающего решение, а во-вторых, когда результат выбора как социальное явление влияет на других людей и воспринимается ими в качестве обязательного к исполнению.

Функцию принятия решения можно рассматривать как задачу, которую (хотя и с разным содержанием) постоянно приходится решать в процессе

управленческой деятельности и которая имеет следующую постановку: определить наилучший способ действий для достижения целей. Здесь под целью понимается как видение желаемого состояния управляемой системы, так и результат правильной (в определенном смысле) управленческой деятельности. При этом имеется проблема, если желаемое состояние управляемой системы не соответствует фактическому. Проблема на своем фоне (совокупность проблемы и ситуации) представляет собой проблемной ситуации. Для разрешения проблемной ситуации лицо, принимающее решение, стремится выбрать оптимальное. Если же решение принимается в условиях неопределенности, то имеет смысл искать решения среди не улучшаемых альтернатив.

Управленческое решение можно рассматривать как результат управленческой деятельности, а его прием – это процесс, ведущий к появлению такого результата, как решение.

Принятие решения – важный пункт теории управления и важная составная часть управленческой деятельности. В управленческой практике решение представляет выбор одного из вариантов продолжения событий. Принятие решения включает в себя четыре основных элемента: планирование, организацию, мотивацию и контроль.

В целом управление можно определить как направленную координацию и организацию объекта управления, т.е. того, на что необходимо воздействовать с определенной целью. С помощью управления человек воздействует на технологические, экономические и социальные процессы для достижения определенных целей.

Без разработки и принятия управленческого решения был бы невозможным весь процесс управления. Именно разработка и реализация решения позволяет (и требует) вначале определить и исследовать возникшую проблемную ситуацию, выделить проблему, требующую решение, а затем, в соответствии с намеченными целями и планами, подбирается наиболее эффективный способ решения. Разработка решения служит важным звеном от выявления проблемы к практическому ее разрешению, а реализация – это само практическое решение, за которым следуют контроль, сравнение результатов с намеченными целями и (при необходимости) корректировка принятого решения в сторону намеченной цели.

Контрольные вопросы

1. Понятие и функции управленческого решения
2. Какие управленческие функции связывает управленческое решение?
3. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы
4. Требования к управленческому решению
5. Факторы, определяющие эффективность и качество управленческого решения
6. Типология управленческих решений
7. Особенности разработки и принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении

8. Уровни принятия решений в организации
9. Классификация задач принятия решений
10. Подходы к принятию управленческого решения

Тесты

1. Управленческое решение – это:

- а) Любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) Действия руководителя в рамках своих функций;
- в) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

2. Что такое управленческая проблема?

- а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- б) Нерешенные задачи;
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) Противоречие, которое невозможно устранить.

3. Назовите основные функции управления:

- а) Осознание проблемы, определение проблемы, диагностика проблемы, мотивация;
- б) Целеполагание, планирование, организация, мотивация, взаимодействие, контроль;
- в) Программно-целевое управление, анализ внешней и внутренней среды организации, мониторинг, контроль;
- г) Стратегический контроллинг, координация, мотивация, мониторинг, контроль.

4. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

- а) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;
- б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;
- в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);
- г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

5. Назовите основные функции управленческого решения:

- а) Непосредственное управление организацией, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, управление процессами, протекающими внутри организации;
- б) Направляющая, организующая, мотивирующая;

- в) Координирующая, мотивирующая, контролирующая;
- г) Целеполагающая, координирующая, взаимодействующая.

6. Перечислите основные требования к управлению:

- а) целенаправленность управления, взаимодействие, координация, мониторинг, контроль;
- б) целенаправленность управления, прогнозирование, предвидение, моделирование, мониторинг, контроль;
- в) высокая готовность всех звеньев и всей системы управления, твердость управления, гибкость управления, непрерывность управления, скрытность управления, оперативность управления, высокий профессиональный уровень руководителей;
- г) непрерывность управления, организация, координация, взаимодействие, целеполагание, мониторинг, контроль.

7. Назовите основные принципы управления:

- а) Принцип целенаправленности, открытости, системности, эффективности, децентрализации;
- б) Принцип научности, предвидения, единоначалия, централизации, сочетание централизации с возможной децентрализацией;
- в) Принцип координации, интеграции, взаимодействия, непрерывности, контроля;
- г) Принцип децентрализации, комплексности, эффективности, координации, взаимодействия.

8. Назовите типы управления организацией:

- а) Авторитарный, демократический;
- б) Механистический, органический;
- в) Технократический, централизованный;
- г) Идеократический, демократический.

9. Перечислите основные управленческие функции в организации:

- а) Управление внешней средой, управление процессами координации, управление процессами взаимодействия;
- б) Управление дальней и ближней внешней средой, управление процессами планирования, непосредственно управление организацией;
- в) Управление процессами, происходящими внутри организации, управление процессами взаимодействия организации с внешней средой, непосредственное управление организацией;
- г) Управление внутренней средой, управление процессами взаимодействия, управление процессами координации.

10. Перечислите основные модели процесса принятия решений в организациях:

- а) Модель «человек-машина-человек», социальная модель, бихевиористическая модель, техническая модель, демократическая модель;
- б) Модель технократическая, модель идеократическая, авторитарная модель, органическая модель, механистическая модель;
- в) Модель «организация-машина», модель «естественной» организации, «организация-община», социотехническая модель, интеракционистская модель, институциональная модель, конфликтная модель;
- г) Централизованная модель, децентрализованная модель, сетевая модель, иерархическая модель, матричная модель.

Тема 2. Общая методология разработки управленческих решений в системе ГИМУ

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны понять следующие вопросы:

- что такое методология и какие она включает компоненты;
- что включает в себя общая методология разработки управленческого решения;
- содержание основных блоков общей методологии разработки управленческого решения;
- методику разработки управленческого решения;
- типовой алгоритм разработки управленческих решений;
- подходы к процессу разработки управленческого решения;
- методику анализа обстановки;
- содержание управленческого решения.

Всякое решение принимается для достижения управляемым объектом (подчиненным, фирмой и т.д.) какой-либо цели. Следовательно, **целенаправленность** является обязательным и главным признаком любого решения. Определение цели в различных инстанциях (системах) осуществляется по-разному. В основе ее определения лежит высшая форма отражения объективной реальности – мышление, сознательное целеполагание, направленное на удовлетворение личных и коллективных потребностей. Наиболее полно это иллюстрируется следующим высказыванием: «... Самый плохой архитектор от наилучшей пчелы с самого начала отличается тем, что прежде чем строить ячейку из воска, он уже построил ее в своей голове. В конце процессов труда получается результат, который уже в начале этого процесса имелся в представлении человека».

При разработке управленческого решения функции мышления проявляются в осмыслении необходимости принятия решения, которое может возникнуть в результате получения директивных указаний или собственного представления о желаемом состоянии дел (функции представления).

Функция восприятия дает возможность уяснить, в целом стоящую задачу. Далее анализируется окружающая среда, в которой придется решать задачу, т.е.

происходит анализ обстановки. После чего происходит процесс сопоставления желаемого с действительным положением дел, т.е. выявляются проблемы. На основе имеющегося опыта работы своей организации, других фирм формируются варианты выполнения поставленной задачи, которые затем анализируются, т.е. происходит процесс синтеза.

Таким образом, решение является целеполагающим, исходным моментом, определяющим порядок и характер дальнейшего функционирования управляемого объекта (подчиненных, фирмы и т.д.), постановку ему задач, организацию его взаимодействия с другими системами, всестороннее обеспечение его действий и тем самым выполнение, реализация принятого решения обеспечивается организационно.

Если принятие решения всегда прерогатива начальника, то выработка решения, процесс его поиска и оптимизации обычно – коллективное творчество группы специалистов, заинтересованных в принятии наилучшего решения. Таким образом, решение на осуществление деятельности фирмы по тому или иному направлению работы – это результат творческого мышления и форма выражения воли руководства определяющая цель деятельности, силы и средства, способы и сроки ее достижения, а также ожидаемый конечный результат.

Контрольные вопросы

1. Дать определение понятию «методология»;
2. Что включает общая методология разработки управленческого решения;
3. В чем проявляется функция мышления при разработке управленческого решения;
4. Сущность и содержание основных подходов к разработке управленческого решения;
5. Дать определение «методики» разработки управленческого решения;
6. Методика анализа обстановки при разработке управленческого решения;
7. Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческого решения;
8. Содержание процесса уяснения задачи;
9. Сущность и содержание управленческого решения;
10. Порядок оформления решения руководителем.

Тесты

1. Методология – это:

- а) Совокупность приемов и способов действий;
- б) Совокупность принципов, подходов;
- в) Учение о методе, средствах мышления и деятельности, а также форма организации всей жизнедеятельности людей;
- г) Закономерности в сочетании с методами.

2. Методика – это:

- а) Совокупность приемов и способов действий;

- б) Совокупность приемов и способов действий, выполняемых в определенной последовательности для достижения цели;
- в) Учение о методе, средствах мышления и деятельности, а также форма организации всей жизнедеятельности людей;
- г) Закономерности в сочетании с методами.

3. 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»);
- г) Обеспечение развития организации.

4. 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;
- г) Совокупность факторов внешней среды, которые воздействуют на деятельность организации.

5. Что такое «проблема»?

- а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией;
- б) Нерешенные задачи;
- в) Набор причин, мешающих достижению целей организации;
- г) Ситуация, заставляющая руководителя принимать решения.

6. 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;
- г) Решение тактических задач.

7. 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.
- г) Решение, принимаемое руководителем в технической системе.

8. Что такое решение в общем виде?

- а) Любой результат мыслительной деятельности человека;
- б) Действия руководителя в рамках своих функций;
- в) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом;
- г) Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя.

9. Изложите основное требование к управленческому решению.

- а) Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации;
- б) Иметь четкую целевую направленность;
- в) Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля;
- г) Иметь параметры для внутреннего контроля.

10. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения.

- а) Цель, ситуация, проблема, решение;
- б) Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель;
- в) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения;
- г) Проблемы, ситуация, координация, взаимодействие.

Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГИМУ

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны понять следующие вопросы:

- сущность и содержание процесса планирования;
- основные этапы процесса планирования;
- основные компоненты плана;
- что понимается под принципом SMART;
- что представляют собой методы «реструктурирование проблемы», «побочное мышление» и мозговой штурм и каковы их области эффективности;
- в каких случаях применяется метод «плюс-минус-интерес»;
- в каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта.

Планирование - процесс постепенного прояснения и детализации того, что необходимо сделать, и завершается он составлением плана. В простейшем варианте план имеет три основных компоненты: цели, описание действий, ресурсы. Цели должны быть сформулированы подробно и точно, чтобы исполнители могли понять, достигли ли они их в указанные сроки и выполнены ли установленные в плане нормы, а также соответствуют ли результаты критериям. Так как цели, действия и ресурсы взаимосвязаны, то разработку плана можно начинать с рассмотрения любой из компонент, организуя итерационный процесс. Процесс планирования обладает своей внутренней логикой, хотя она далеко не всегда очевидна в виду сложности самого планируемого процесса. Рас-

смотрим процесс планирования, как восьмиэтапный процесс, который представляет собой скорее некую рациональную идеализированную схему, а не жесткую конструкцию, следовать которой надо неукоснительно. Эта схема позволяет осознать существование системы связанных единой логикой определенных этапов планирования не зависимо от того, разрабатывается ли масштабный проект или планируется ежедневная рутинная работа.

Этапами процесса планирования являются:

1. Определение целей (Что именно Вы и Ваша команда планируете достичь?);
2. Генерация и оценка вариантов (Каковы возможные курсы действий? Какой из них после оценки всех вариантов представляется наилучшим путем достижения целей?);
3. Определение действий (Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?);
4. Установление очередности действий (В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?);
5. Определение необходимых ресурсов (Какие ресурсы потребуются для реализации плана?);
6. Пересмотр плана (Сработает ли план? Если ответ отрицательный, следует вернуться к п. 3. или п. 2, или п. 1);
7. Подготовка плана действий и рабочего графика (Кто, что и когда должен делать?);
8. Мониторинг и контроль; коррекция плана в случае необходимости.

Рассмотрим каждый из восьми этапов планирования более подробно.

Первому этапу рекомендуется уделять достаточное внимание, учитывая контекст планирования, и не торопиться приниматься за решение вопросов следующих этапов, чтобы впоследствии не увязнуть в деталях. Постановка целей должна сопровождаться разработкой критериев оценки степени их достижения. Цели должны удовлетворять *принципам SMART* (быть конкретными (*Specific*), измеримыми (*Measurable*), достижимыми (*Achievable*), релевантными (уместными, *Relevant*) и согласованными по времени (*Timed*)).

Их рекомендуется формулировать так, чтобы была именно постановка цели (желательно с количественными критериями), а не общая декларация о намерениях. Выяснив с максимально возможной точностью то, что необходимо достичь, необходимо рассматривать, как именно достичь поставленных целей.

В качестве результата генерации и последующей оценки возможных вариантов действий выступает предпочитаемый вариант действий. На этом этапе возможно проведение различных консультаций, в том числе и с подчиненными. В процессе генерации вариантов используются такие методы, как «побочное мышление», реструктурирование проблемы, «мозговой штурм», «плюс-минус-интерес» и другие. Оценка вариантов на систематической и рациональной основе осуществляется как сравнение вариантов сразу по нескольким (возможно, разнородным) критериям. На этом этапе оказывается важной форма представления информации в виде матрицы оценок «варианты - критерии», где элемент матрицы, расположенный на пересечении некоторой строки и некоторого столбца, есть оценка варианта, соответствующего строке, по критерию, соот-

ветствующему столбцу матрицы. Такое представление не выявляет «лучший вариант», но позволяет сразу отбросить некоторые заведомо неудовлетворительные варианты; разнородные критерии могут быть проранжированы по их относительной важности. Часто такое представление информации позволяет обнаруживать необходимость в конкретной дополнительной информации. На третьем и четвертом этапах составляется перечень всех возможных действий, необходимых для достижения целей, и осуществляется упорядочение их. Выясняется, какие действия не могут быть начаты до завершения других, какие выполняются параллельно, для каких безразлично время их выполнения. Работа начинается с составления списка действий и завершается указанием очередности их выполнения. На этих этапах решается вопрос о формате плана: или это карта ключевых событий, или план-график, или диаграмма Ганта, или сетевой график и т.д.

Составление любого плана требует оценки времени осуществления любого рассматриваемого действия. Часто используется метод «тройной оценки» времени, по которому сначала выясняют у исполнителя максимальное время, требующееся для выполнения работы, затем минимальное необходимое время и, наконец, принимая во внимание все известные факторы, наиболее вероятное время. Выясняя у исполнителя вероятность каждого из трех вариантов, оценка находится как средняя с весами, равными вероятностям вариантов. На этих этапах можно использовать программные средства планирования проектов, если они имеются в системе поддержки принятия решений (СППР). К этому моменту, как правило, уже имеются грубые оценки необходимых ресурсов, уточнение которых целесообразно осуществлять следующим образом:

- * составить полный список требуемых ресурсов с указанием стоимости каждого;
- * определить, когда и на какой срок потребуются эти ресурсы, какие из них имеются в наличии или могут быть легко получены, когда это потребуются;
- * определить дефициты и оценить расходы на приобретение дополнительных ресурсов;
- * исследовать возможность равномерного потребления ресурсов;
- * откорректировать план с учетом наличия ресурсов или приобрести недостающие ресурсы.

В процессе пересмотра плана необходимо выяснить, не забыты ли какие-либо важные действия, приведет ли реализация плана к изначально поставленным целям, не выйдут ли расходы за пределы бюджета, какова вероятность осуществления плана. На этапе подготовки плана действий и рабочего графика составляется подробный план действий с указанием того, кто, что, как и в какие сроки должен сделать. Необходимо обсуждать план, вовлекая и обеспечивая участников обсуждения необходимой информацией.

Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте основные этапы процесса планирования;
2. Назовите компоненты плана;
3. Что понимается под принципом SMART;

4. Что представляют собой методы «реструктурирование проблемы», «побочное мышление» и мозговой штурм и каковы их области эффективности;
5. В каких случаях применяется метод «плюс-минус-интерес»;
6. В каких случаях целесообразно использовать диаграмму Ганта;
7. Дайте определения и раскройте экономическое содержание основных элементов сетевого графика;
8. Перечислите временные параметры сетевого графика и объясните их экономическое содержание;
9. Что характеризует длина критического пути;
10. Объясните экономическое содержание частного и полного (общего) резервов времени.

Тесты

1. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:

- а) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения;
- б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи;
- в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации);
- г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.

2. Завершающий этап типового алгоритма разработки управленческих решений характеризуется:

- а) Оценкой обстановки;
- б) Формулированием управленческого решения и разработкой директивных указаний подчиненным;
- в) Определением путей и очередности решения проблем;
- г) Разработкой вариантов действий.

3. Укажите последовательно этапы шестиступенчатой 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. Какими этапами дополнена модель расширенного процесса принятия решений по сравнению с циклической схемой процесса принятия решений (выберите правильные ответы):

- а) мониторинг и контроль;
- б) проектирование вариантов;
- в) накопление опыта;
- г) сбор информации;
- д) формулирование проблемы;
- е) привлечение экспертов;
- ж) реализация решения.

5. 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;

6. Выберите из предложенных понятий те, содержание которых соответствует компонентам любого плана:

- а) ресурсы;
- б) цели;
- в) информация;
- г) действия;
- д) группы влияния.

7. 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»;
- г) цели согласованы с вышестоящим руководством.

8. Стратегическое планирование начинается с:

- а) Выбора стратегии развития фирмы;
- б) Анализа состояния фирмы;
- в) Установления программы и целей фирмы;
- г) Анализа издержек производства.

9. Структура целей фирмы, классифицируемых как: 1 — генеральные, 2 — главные, 3 — дополнительные, 4 — конкретные, 5 — основные, в соответствии с правилами «дерева» целей могут быть представлены в следующей последовательности:

- а) 1, 5, 2, 4, 3;
- б) 1, 2, 5, 3, 4;
- в) 2, 1, 5, 4, 3;
- г) 1, 2, 5, 4, 3.

10. Основные элементы управленческого решения — это:

- а) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР);
- б) Альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР);
- в) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация;
- г) Управленческая ситуация, альтернатива, конфликт, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР).

Тема 4. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны понять следующие вопросы:

- четко знать основные принципы разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
- знать сущность и содержание основных этапов разработки управленческих решений;
- знать сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения;
- знать сущность и содержание процесса разработки управленческого решения;
- знать сущность и содержание процесса принятия, реализации решения и анализа его результатов.

Принятие решений является одним из основных составляющих любого управленческого процесса.

Процесс принятия решений при кажущейся простоте очень непрост. В нем достаточно много тонкостей и подводных рифов, хорошо знакомых профессиональным менеджерам.

В каждой организации осуществляется разработка управленческих решений. И в каждой организации практика разработки и принятия управленческих решений имеет свои особенности, определяемые характером и спецификой ее деятельности, ее организационной структурой, действующей системой коммуникации, внутренней культурой.

Тем не менее, имеется общее, характерное для любого процесса принятия решения, где бы он ни осуществлялся. Это тот единый стержень, который формирует технологию разработки и принятия решений, используемую в любой организации.

Одной из отличительных черт теории принятия решений является наличие в ней методов, позволяющих обрабатывать как количественную, так и качественную информацию.

При этом в процессе принятия решений большое внимание уделяется использованию методов экспертного оценивания, предназначенных для работы как с количественной, так и с качественной информацией.

Основное назначение экспертных технологий – повышение профессионализма, а следовательно, и эффективности принимаемых решений.

Возможны разные способы представления процесса принятия решений, в основе которых различные подходы к управлению: системный, количественный, ситуационный. При этом подготовка решений осуществляется всей информацией о ситуации, ее тщательного анализа и оценок.

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. Какие методы позволяют обрабатывать как количественную, так и качественную информацию о ситуации принятия управленческого решения;
6. Назовите методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения;
7. Назовите виды оценочных систем;
8. Как используются в процессе разработки управленческого решения оценочные системы;;
9. Как должна быть сформирована экспертная комиссия;
10. В чем отличие коллективного принятия решений от коллективной экспертизы.

Тесты

1. Принцип – это:

- а) Руководящая идея, замысел;
- б) Основополагающее начало, основа, от которой не отступают;
- в) Всеобщая связь, объективное начало;
- г) Правило, по которому принимается решение.

2. Закон (общефилософский, общенаучный смысл) – это:

- а) Совокупность общих представлений науки о функционировании материальных объектов и процессов, протекающих в природе и обществе;
- б) Всеобщие устойчиво проявляемые и постоянно фиксируемые отношения, объективные взаимосвязи, процессы в природе и обществе;
- в) Фундаментальное научное понятие, означающее упорядочивание, т.е. переход от хаоса к структурированному состоянию систем;
- г) Всеобщие периодически проявляемые взаимосвязи в природе и обществе.

3. Начальный этап работы руководителя (менеджера), направленный на глубокое понимание цели замысла вышестоящего руководителя, содержания и особенностей поставленной задачи:

- а) Уяснение задачи и цели действий;
- б) Оценка обстановки;
- в) Анализ организационно-распорядительных документов;
- г) Моделирование, координация, взаимодействие.

4. Первый блок этапов разработки управленческого решения включает:

- а) Уяснение задачи, определение целей действий, моделирование, координация, взаимодействие;
- б) Анализ обстановки, оценка эффективности, разработка возможных вариантов, прогнозирование;
- в) Получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка прогноза развития ситуации;
- г) Анализ организационно-распорядительных документов, оценка эффективности, мотивация, координация.

5. Второй блок этапов разработки управленческого решения включает:

- а) Анализ организационно-распорядительных документов, оценка эффективности, мотивация, координация.
- б) Генерирование альтернативных вариантов решения, выбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;

- в) Получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка прогноза развития ситуации;
- г) Уяснение задачи, определение целей действий, моделирование, координация, взаимодействие;

6. Третий блок этапов разработки управленческого решения включает:

- а) Генерирование альтернативных вариантов решения, выбор основных вариантов управленческих воздействий, разработка сценариев развития ситуации, экспертная оценка основных вариантов управляющих воздействий;
- б) Анализ организационно-распорядительных документов, оценка эффективности, мотивация, координация;
- в) Коллективная экспертная оценка, принятия решения ЛПР, разработка плана действий, контроль и реализация плана, анализ результатов развития ситуации после управленческих воздействий;
- г) Моделирование вариантов действий, оценка эффективности, прогнозирование, координация, взаимодействие.

7. Основной задачей анализа ситуации является:

- а) Составление прогноза;
- б) Получение данных для моделирования;
- в) Выявление факторов, определяющих динамику ее развития;
- г) Разработка критериев для оценки эффективности.

8. Метод – это:

- а) Совокупность приёмов, способов или операций практического или теоретического освоения действительности, подчинённых решению конкретной задачи;
- б) Заданное количество шагов, которые необходимо предпринять для решения конкретной задачи;
- в) Это точный набор инструкций, описывающих последовательность действий некоторого исполнителя для достижения результата, решения некоторой задачи;
- г) Совокупность методологических средств познания действительности для решения конкретной задачи.

9. Какое из нижеприводимых утверждений соответствует правилам метода «мозговая атака»:

- а) Запрещены критические замечания, разрешены промежуточные оценки и наводящие вопросы;
- б) Запрещены критические замечания и наводящие вопросы, разрешены промежуточные оценки;
- в) Запрещены критические замечания и промежуточные оценки, разрешены наводящие вопросы;

г) Запрещены критические замечания, промежуточные оценки и наводящие вопросы.

10. Экспертный метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:

- а) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей;
- б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер;
- в) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности;
- г) В решении принимают участие несколько специалистов с одинаковыми предметами заинтересованности.

Раздел 2. Методы и технологии разработки управленческого решения в органах ГиМУ

Тема 5. Методологические основы моделирования

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны понять следующие вопросы:

- что такое моделирование в широком и узком смысле;
- что относится к наиболее общим целям моделирования;
- цели математического моделирования;
- в чем заключается сущность и содержание моделирования;
- требования к моделям;
- достоинства и недостатки моделирования;
- этапы моделирования и их содержание;
- технологию разработки моделей;
- особенности математического и имитационного моделирования при разработке управленческого решения в органах ГиМУ.

Формирование понятия моделирования и разработка моделей играли жизненно важную роль в деятельности человека с тех пор, как он стал стремиться к пониманию и изменению окружающей среды. Люди всегда использовали концепцию модели, пытаясь представить и выразить с ее помощью абстрактные идеи и реальные объекты (системы). Поэтому моделирование стало одной из основных категорий теории познания. На идее моделирования, по существу, базируется любой метод научного исследования - как теоретический (используются символные модели), так и экспериментальный (с применением натурных моделей).

Понятие «моделирование» со временем приобрело два семантических значения. Первое - в широком смысле, второе - в узком. В широком смысле под моделированием понимается метод научного познания исследуемых процессов, явлений, систем (объектов) по замещающим их моделям. В узком смысле - это

процесс создания модели реального объекта и получения о нем данных путем постановки эксперимента на модели с целью понять поведение или (оценить возможные управления функционированием изучаемого объекта. Иными словами, моделирование - это подмена реальных ситуаций набором эквивалентных моделей для получения интересующих нас характеристик. При этом модель как понятие представляет собой некоторый аналог, образ (подобие) оригинала, воспроизводящий либо имитирующий его с определенной степенью точности. Имитация может осуществляться на макетах, полигонах, путем графических построений, выполнения аналитических расчетов, в том числе и на ЭВМ.

Несмотря на то, что моделирование опирается главным образом на теорию вычислительных систем, теорию вероятностей, статистику и разделы классической математики. В то же время с точки зрения практики оно во многом является творческим, интуитивным процессом. Поэтому моделирование следует воспринимать не столько как теорию, сколько как методологию. Моделирование как метод исследования применяется и дает положительные результаты в первую очередь при исследовании сложных явлений, процессов и объектов, к которым применимо понятие «система» (иерархически организованная и целенаправленно функционирующая совокупность большого числа связанных и взаимодействующих элементов). Оно дает возможность исследователю экспериментировать с системами в тех случаях, когда делать это на реальном объекте практически невозможно или нецелесообразно (по условиям больших затрат или исходя из условий безопасности). Это в полной мере относится к моделированию полета космических кораблей, работы ядерных реакторов, функционирования коммунальных систем городов.

Важно отметить и такую деталь. Поскольку под моделью реальной системы мы понимаем представление группы объектов или идей в форме, отличной от их реального воплощения, очевидно, что системы, существующие еще только на бумаге или в стадии планирования, могут моделироваться так же, как и действующие системы.

К наиболее общим целям моделирования относятся следующие:

- описание поведения систем (например, в интересах их изучения или оценки обстановки);
- построение теорий и гипотез, объясняющих поведение систем или развитие процессов (исследовательские цели для познания закономерностей);
- прогнозирование поведения систем и выбор оптимального управления ими (в интересах принятия обоснованных решений и успешного выполнения задач);
- обучение профессиональным качествам (подготовка специалистов и руководящих кадров). В зависимости от прикладной направленности моделирования и характера решаемых задач цели моделирования приобретают более конкретное содержание.

Исходя из определения и целей моделирования, его сущность заключается в имитации свойств и связей изучаемых систем, количественной оценке их характеристик, поиска оптимальных управлений и поведений систем. Содержание моделирования определяется тем, какой процесс (система) моделируется и

какие методы моделирования используются при этом. Оно, вообще говоря, не укладывается в строгие рамки каких-либо конструкций, Однако в зависимости от целей моделирования содержание может заключаться в решении, следующих трех задач.

Первая так называемая прямая задача. Она предполагает описание динамических систем в интересах их анализа и количественную оценку характеризующих их показателей. В исходных данных должен быть определен закон поведения системы (порядок функционирования) и начальные условия (например, ресурсы).

Вторая задача – центральная. Заключается в имитации развития процессов (систем) с тем, чтобы, варьируя условиями, выбрать по принятым критериям наиболее предпочтительное их поведение.

Третья задача - обратная. Она заключается в оптимизации управления и определении соответствующего поведения системы (протекания процесса) при заданных граничных условиях (например, требуемых результатах, наличных ресурсах, времени) и целевой функции (функции, критерия).

Итак, моделирование - одно из самых мощных средств анализа сложных процессов и систем. В своей идеологии оно может включать три подхода: как многоцелевой инструмент анализа различных систем и явлений, как инструмент имитации функционирования систем и процессов, как инструмент поиска оптимального управления.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию «моделирования» в широком и узком смысле;
2. Перечислите наиболее общие цели моделирования;
3. Перечислите цели математического моделирования;
4. В чем заключается сущность и содержание моделирования;
5. Перечислите требования, предъявляемые к моделям;
6. Перечислите достоинства моделирования;
7. Перечислите недостатки моделирования;
8. Охарактеризуйте основные этапы моделирования и их содержание;
9. Изложите технологию разработки моделей;
10. Особенности математического и имитационного моделирования при разработке управленческого решения в органах ГиМУ.

1. Модель – это:

- а) Упрощенная до предела теоретическая или опытная конструкция того или иного изучаемого объекта;
- б) Универсальный инструмент анализа того или иного изучаемого объекта;
- в) Процесс создания реального объекта и получения о нем данных;

г) Опытный образец или информационный аналог того или иного изучаемого объекта, выступающего в качестве оригинала.

2. Какими этапами дополнена модель расширенного процесса принятия решений по сравнению с циклической схемой процесса принятия решений (выберите правильные ответы):

- а) мониторинг и контроль;
- б) проектирование вариантов;
- в) накопление опыта;
- г) сбор информации;
- д) формулирование проблемы;
- е) привлечение экспертов;
- ж) реализация решения.

3. Сетевые модели в процессе разработки и реализации управленческих решений используются для (выберите правильные ответы):

- а) определения критического пути;
- б) для упорядочения последовательности работ;
- в) для определения кратчайшего пути;
- г) для определения резервного времени;
- д) для выяснения степени влияния внешних факторов;

4. Модель Надлера-Ташмена применяют для (выберите правильные ответы):

- а) диагностики потребности в изменении;
 - б) оценки степени реализации изменений в процессе осуществления изменений, определения «движущих сил» изменения;
 - в) оценки позиции на рынке;
- г) выявления факторов макросреды организации.

5. Диаграмму «анализ поля сил» применяют для (выберите правильные ответы):

- а) схематического изображения структуры организации;
- б) схематического изображения позиционирования фирмы на рынке;
- в) схематического изображения «движущих» и «сдерживающих» сил изменений в определенный момент времени;
- г) схематического изображения сильных и слабых сторон организации.

6. Какую роль выполняет концептуальная модель организации при разработке управленческого решения?

- а) Показывает особенности объектов управления в организации и возможности эффективного управления их параметрами;
- б) Дает представление о полной структуре организации и выборе требуемых объектов управления для построения конкретной организации;
- в) Показывает генеральное направление (концепцию) деятельности организации;
- г) Показывает особенности взаимодействия организации с внешней средой.

7. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?

- а) 0,72;
- б) 0,8;
- в) 0,9;
- г) 0,95.

8. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,9; 0,9?

- а) 0,73;
- б) 0,9;
- в) 2,7;
- г) 0,8.

9. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,5?

- а) 0,4;
- б) 0,5;
- в) 0,8;
- г) 0,3.

10. Какие варианты получения инвестиций предполагают наибольшее увеличение инвестиций для среднего ОАО?

- а) Кредит в коммерческом банке;
- б) Вторичная эмиссия акций;
- в) Расширение числа учредителей;
- г) Кредит под залог ликвидной недвижимости.

Тема 6. Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- основные понятия сетевого планирования и управления;
- сущность и содержание сетевого планирования и управления;

- конечные цели применения сетевой системы;
- классификация методов сетевого планирования и управления;
- правила построения сетевых моделей, графиков, графов;
- основные элементы сетевого графика;
- нумерация событий и кодирование работ сетевого графика;
- временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика;
- расчет временных параметров сетевого графика;
- оптимизация сетевого графика;
- для чего и каким образом используются сетевые модели при разработке и реализации управленческих решений в органах ГиМУ.

За сравнительно небольшой срок со времени практического внедрения метода сетевого планирования, и управления наглядно проявилась его эффективность в самых различных областях деятельности человека.

Опыт показал, что для эффективности применения метода сетевого планирования, и управления в любых программах необходимо соблюдать два условия:

- основные элементы техники сетевого планирования, и управления, включая подготовительный анализ работ, построение сетевого графика, установление временных и других показателей должны быть изучены в совершенстве.
- сетевой метод должен быть введен в практику только после тщательной подготовки персонала, при полном понимании целей управления и сложности планируемых процессов. Вместе с этим необходимо иметь точное представление о средствах и времени при составлении сетевых планов.

Весь цикл работы по сетевому планированию разделяется на две стадии:

- построение сетевого плана и анализ в целях выявления резервов времени и материальных средств. Эта работа, как правило, имеет несколько последовательных этапов, на каждом из которых формируется план лучший, чем план полученных на предыдущем этапе.
- регулярное сравнение плана с фактическим ходом выполнения процесса, т.к. после окончательного принятия он становится конкретным сетевым календарным графиком работ и используется для улучшения деятельности по руководству и контролю за выполнением процесса. В ходе такого анализа выявляются узкие места в процессе работ, перераспределяются ресурсы и корректируется график до конца процесса. Выполнение этих циклов имеет принципиальное значение. Сущность системы сетевого планирования заключается в том, что она является комплексом расчетных методов, организационных мероприятий и контрольных приемов с учетом сложных процессов государственного и муниципального управления.

Конечными целями применения сетевой системы являются:

- Выявление и мобилизация резервов времени и материальных ресурсов;
- Осуществление управления всеми процессами с прогнозированием и предупреждением возможных сбоев, улучшение показателей планируемых процессов;
- Повышение эффективности управления в целом при четком распределении ответственности между разными уровнями управления.

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. Дайте классификацию методов сетевого планирования и управления;
5. Перечислите правила построения сетевых моделей, графиков, графов;
6. Перечислите основные элементы сетевого графика;
7. Как осуществляется нумерация событий и кодирование работ сетевого графика;
8. Охарактеризуйте временные, стоимостные и ресурсные параметры сетевого графика;
9. Как осуществляется расчет временных параметров сетевого графика;
10. Перечислите способы оптимизации сетевого графика.

Тесты

1. Сущность системы сетевого планирования заключается:

- а) Система сетевого планирования является технологией разработки управленческого решения;
- б) Система сетевого планирования является методом моделирования при разработке управленческого решения;
- в) Система сетевого планирования является комплексом расчетных методов, организационных мероприятий и контрольных приемов;
- г) Система сетевого планирования является инструментом анализа внешней среды.

2. В основе сетевого планирования и управления лежит:

- а) Типовой алгоритм разработки управленческого решения;
- б) Сетевая модель;
- в) Общая методология разработки управленческого решения;
- г) SWOT-анализ внешней среды.

3. Цикл работы по сетевому планированию включает:

- а) Построение модели и ее анализ;
- б) Построение сетевого плана и его анализ, регулярное сравнение плана с фактическим ходом выполнения процесса;
- в) Построение прогноза с использованием инструментов анализа внешней среды;
- г) Разработка модели и оценка ее эффективности.

4. Сетевые модели в процессе разработки и реализации управленческих решений используются для (выберите правильные ответы):

- а) определения критического пути;
- б) для упорядочения последовательности работ;
- в) для определения кратчайшего пути;
- г) для определения резервного времени;
- д) для выяснения степени влияния внешних факторов.

5. Укажите последовательно этапы процесса управления изменениями, предварительно выбрав их из следующих действий:

- а) планирование;
- б) «размораживание»;
- в) контроль;
- г) осуществление изменений;
- д) определение целей;
- е) «замораживание»;
- ж) мониторинг.

6. Системы сетевого планирования и управления могут быть классифицированы:

- а) По масштабам, по задачам, по уровню принятия решений, по назначению;
- б) По назначению, по параметрам управления, по техническому уровню, по видам моделей;
- в) По целям, по социальным задачам, по масштабам, по ресурсам;
- г) По видам моделей, по критериям эффективности, по техническому уровню, по функциональному назначению.

7. Конечными целями применения сетевой системы являются:

- а) Разработка критериев эффективности, оптимизация управленческого решения;
- б) Разработка модели, оценка ее адекватности моделируемой системы;
- в) Выявление и мобилизация резервов времени и материальных ресурсов, повышение эффективности управления в целом;
- г) Разработка плана достижения цели и оценка его эффективности.

8. Преимущества сетевого планирования и управления заключаются в следующем:

- а) Позволяют сократить время на разработку управленческого решения;
- б) Позволяют применять простую методику внесения изменений, уточнений, дополнений в планы разработок;
- в) Позволяют сократить время на разработку модели;
- г) Позволяют сократить время на анализ обстановки.

9. Элементы сетевых графиков включают:

- а) Ресурсы, модель, путь;
- б) Работа, событие, путь;
- в) Событие, модель, ресурсы;
- г) Модель, время, ресурсы.

10. Оптимизация сетевого графика проводится по критериям:

- а) Оптимизация модели, время, событие, критический путь;
- б) Холостая работа, ресурсы, время, критический путь;
- в) Время, ресурсы, стоимость, поток;
- г) Стоимость, поток, событие, холостая работа.

Тема 7. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- понятие неопределенности и управленческого риска;
- составляющие и источники рисков в управлении;
- составляющие и условия неопределенности;
- источники индивидуального риска;
- источники ситуационного риска;
- методы и технология принятия управленческих решений в условиях неопределенности;
- методы и технология принятия управленческих решений в условиях риска;

Проводимая в стране экономическая реформа привела ко многим негативным последствиям. Существует целый ряд факторов, оказавших отрицательное влияние на ход реформ, анализу которых посвящены труды многих ученых-экономистов. Однако основная масса научных исследований по данной проблеме не берет во внимание фактор риска. Между тем неспособность, неумение, неготовность новых предпринимательских структур принять правильное решение в условиях риска и неопределенности в значительной степени повлияли на эффективность их функционирования.

Первые научные исследования по риску появились в сороковые годы нашего столетия. Эти труды тесно переплетались и в своем большинстве вытекали из фундаментальных исследований, связанных с системным анализом, теорией управления, теорией принятия решений и теорией выбора, теорией исследования операций, теорией игр и др.

В дальнейшем западная экономическая мысль была нацелена на вопросы теории выбора, принятия решения в условиях риска и неопределенности.

По данной проблематике были организованы и проведены многие научные конференции и семинары. Так, на конференции *AID IC - summit* по "Риску и неоп-

ределенности в сельском хозяйстве" были сделаны попытки определить риск. В результате выявилось несколько точек зрения.

Согласно мнению одних ученых, риск - это мера различия будущих возможных результатов деятельности, нечто вроде несоответствия.

По мнению других, риск - вероятность, при которой принятые решения будут оправдываться до определенного критического (катастрофического) уровня. Например, если "катастрофическим" уровнем является нулевая прибыль, то риск попросту становится вероятностью убытка или потерь.

Третья точка зрения была выдвинута Joseph Stiglitz. По его мнению, «риск - это сама жизнь», т.е. мы очень хорошо знаем, что это такое, но не знаем, как его измерить, а тем более управлять им.

В литературе существует множество определений и толкований понятия риска. Все на сегодня существующие определения условно можно разделить на три группы.

1. Риск ассоциируется с возможной опасностью, с действием наудачу в надежде на счастливый исход. А в словаре В. Даля отмечается, что рисковать означает «...идти на авось, делать без верного расчета». Австралийский терминологический словарь характеризует риск как вариацию возможных результатов. По мнению И.Т. Балабанова, «... риск представляет собой событие, которое может произойти или не произойти».

2. Риск рассматривается как возможность ущерба, потерь, убытков. Так, П. Грабовский, С. Петрова и др. считают, что под риском следует понимать вероятность (угрозу) потери предприятием части ресурсов, недополучения доходов или появления дополнительных расходов в результате осуществления определенной производственной и финансовой деятельности. Бадевиц утверждает, что риск «...является возможностью возникновения экономических убытков, причиной которых служит случайность событий». По мнению Б. Райзберга, риск - это угроза, опасность возникновения ущерба в самом широком смысле слова, а предпринимательский риск - опасность потенциально возможной, вероятной потери ресурсов или недополучения доходов по сравнению с вариантом, рассчитанным на рациональное использование ресурсов в данном виде предпринимательской деятельности.

3. Риск определяется с точки зрения принятия решения и напрямую зависит от вероятности того или иного состояния. Согласно определению В.Д. Рудашевского, «риск – вероятность ошибки или успеха того или иного выбора в ситуации с некоторыми альтернативами».

В литературе встречаются и другие толкования, такие как: «Риск - уровень неопределенности в предсказании результата»; «Риск - это ситуативная характеристика деятельности, состоящая в неопределенности ее исхода в возможных неблагоприятных последствиях в случае неуспеха»; «Управляющие часто принимают решения в условиях неопределенности результата. Эта неопределенность характеризуется понятием риска».

Таким образом, **риск - это неопределенность последствий, разрешение которых окажет влияние на результаты принятых решений, что может**

привести как к потерям, так и к выигрышам. Неопределенность же мы определяем как неполные знания.

Для методологии прогнозирования и планирования экономики понятие неопределенности имеет важное значение. В исследованиях по экономическому прогнозированию и планированию различают два типа неопределенности: «истинную», обусловленную свойствами экономических процессов, и «информационную», связанную с неполнотой и неточностью имеющейся информации об этих процессах. Истинную неопределенность нельзя смешивать с объективным существованием различных вариантов экономического развития и возможностью сознательного выбора среди них эффективных вариантов. Речь идет о принципиальной невозможности точного выбора единственного (оптимального) варианта.

Можно выделить следующие виды неопределенности:

- принципиальная неопределенность, например, в известных ситуациях квантовой механики;
- неопределенность, генерированная общим числом объектов или элементов, включенных в ситуацию;
- неопределенность, вызванная недостатком информации и ее достоверности в силу технических, социальных и экономических причин;
- неопределенность, порожденная слишком высокой или недоступной платой за определенность;
- неопределенность, порожденная органом принятия решений в силу недостатка его опыта и знаний факторов, влияющих на принятие решений;
- неопределенность, связанная с ограничениями в ситуации принятия решений (ограничения по времени и элементам пространства параметров, характеризующих факторы принятия решений);
- неопределенность, вызванная поведением среды, влияющей на процесс принятия решений.

В сложных системах приведение в действие механизмов управления позволяет лишь с той или иной степенью достоверности надеяться на получение желаемого результата. Недетерминированность больших систем подчеркивается большинством ученых. Особенно она проявляется в экономических системах и обусловливается неопределенностью большинства экономических процессов.

Н. Винер считал принципы неопределенности настолько существенной особенностью социальных систем, что, по его мнению, математический аппарат, разработанный для описания физических и даже биологических процессов, вообще не пригоден для социально-экономических объектов.

В развитии экономики неопределенность вызывается двумя основными причинами. Во-первых, ход планируемых и управляемых процессов, а также внешние воздействия на эти процессы не могут быть точно предсказуемы из-за действия случайных факторов и ограниченности человеческого познания в каждый момент. Особенно характерно это для прогнозирования научно-технического прогресса, потребностей общества, экономического поведения. Во-вторых, общее государственное планирование и управление не только не всеобъемлющи, но и не всемогущи, а наличие множества самостоятельных

экономических субъектов с особыми интересами не позволяет точно предвидеть результаты их взаимодействий. Неполнота и неточность информации об объективных процессах и экономическом поведении усиливают истинную неопределенность.

Риски и неопределенность характерны для многих сфер деятельности, в том числе они проявляются и в экономике, особенно в период формирования и становления рыночных отношений.

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. Методы принятия управленческих решений в условиях риска;
9. Технология разработки управленческих решений в условиях риска;
10. Какие меры необходимо принимать в органах ГиМУ в условиях неопределенности и риска.

Тесты

1. Какие задачи имеют запрограммированные решения (выберите правильные ответы):

- а) начисление социального пособия;
- б) технико-экономическое обоснование проекта;
- в) формирование корпоративной культуры;
- г) повышение имиджа организации.

2. Для управленческих решений, принимаемых в условиях риска, характерно:

- а) Менеджер знает все возможные варианты результата решения и вероятность достижения каждого из них;
- б) Менеджер знает все возможные варианты результата решения, но не знает вероятность достижения части их;
- в) Менеджер не знает всех возможных вариантов результата решения, но знает вероятность достижения каждого из известных ему;
- г) Менеджер не знает ни возможных вариантов результата решения, ни вероятности достижения их.

3. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности характеризуется:

- а) Возможностью получения нежелательных результатов;
- б) Возможностью получения отрицательных результатов;
- в) Обязательностью получения отрицательных результатов;
- г) Возможностью нецелевого использования ресурсов.

4. Какие из приведенных параметров относятся к полностью управляемым?

- а) Производительность труда;
- б) Межличностные отношения в коллективе;
- в) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию;
- г) Привлечение инвестиций.

5. Какие из приведенных параметров относятся к частично управляемым?

- а) Межличностные отношения в коллективе;
- б) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию;
- в) Производительность труда;
- г) Привлечение инвестиций.

6. Какие из приведенных параметров относятся к неуправляемым?

- а) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию;
- б) Межличностные отношения в коллективе;
- в) Производительность труда;
- г) Привлечение инвестиций.

7. Аналитические методы разработки управленческого решения характеризуются тем, что:

- а) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами;
- б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения;
- в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения;

8. Статистические методы разработки управленческого решения характеризуются тем, что:

- а) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения;
- б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами;
- в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.

9. Методы математического программирования при разработке управленческого решения характеризуются тем, что:

- а) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения;
- б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами;
- в) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.;

10. Матричный метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:

- а) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер;
- б) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности;
- в) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.

Тема 8. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации

Методические указания

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- 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;
- сущность и содержание PEST-анализа;
- сущность и содержание SNW-анализа.

Среда, в которой принимаются (а затем выполняются) управленческие решения, может представить значительные трудности для выбора оптимального решения.

В данном случае под средой будем принимать обстоятельства, время, место, влияющие на характеристики принятия и последующей реализации решения.

Специалисты по менеджменту обычно называют следующие основные свойства и характеристики среды.

1. Сложность – это большое количество факторов, которое надо учесть при принятии решений;

2. Динамичность – это постоянная и высокая степень изменчивости организационных факторов, существующих внутри и вне системы (т.е. изменения среды, действующие на процесс в системе).

3. Характеристики, которые можно было бы отнести к информационным – риск и неопределенность. Эти два понятия могут быть взаимосвязаны, но не равны по смыслу.

В каждой конкретной ситуации возможно различное сочетание этих трех параметров, выражающих свойства среды принятия решений. Если представить их в виде системы трех координат, то в этой системе возможно изобразить так называемый «куб Говарда», вершины которых дают схематическое представление о типичных ситуациях принятия решений в зависимости от сочетания трех указанных параметров.

4. Специфический параметр – степень конфликтности среды. Возникает, когда интересы и понимание важности решения различны и даже противоречивы у членов той организации, где необходимо принять управленческое решение.

Существуют три основных типа среды, с которыми связаны свои конкретные трудности при разработке и реализации решений.

1. Определенность. Решение принимается в условиях определенности, когда руководитель точно знает результат каждого альтернативного варианта выбора. В соответствии со схемой классификации, эти решения можно охарактеризовать как детерминированные, для которых характерны: точные цели, достаточно четкие прогнозы, жесткие сроки реализации, существует возможность контроля и корректировки решений. Такие решения легче принять в малой организации, внутри организации, чем в масштабах города, региона.

2. Неопределенность. Решение принимается в условиях неопределенности, когда невозможно оценить вероятность результатов (например, в быстро меняющихся обстоятельствах). Именно это составляет наибольшую трудность при принятии таких решений. Данные ситуации чаще возникают в масштабах города, региона, страны, чем в малой организации. Примером может служить разработка и выполнение целевых комплексных программ социально экономического развития региона.

3. Риск. К решениям, принимаемым в условиях риска, относятся такие результаты, которых заранее не известны, а известна лишь вероятность каждого результата. Вероятность – статистическая характеристика, которая изменяется от 0 до 1.

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. Приведите классификацию ситуаций и проблем;
8. Методика прогнозирования состояния внешней среды;
9. Изложите сущность и содержание SWOT-анализа;
10. Изложите сущность и содержание PEST-анализа;
11. Изложите сущность и содержание SNW-анализа.

Тесты

1. SWOT-анализ универсален:

- а) Только для стратегического анализа;
- б) Только для тактического анализа;
- в) Для стратегического и тактического анализа;
- г) Для оперативного и тактического анализа.

2. PEST-анализ универсален:

- а) Для тактического и оперативного анализа внешней среды;
- б) Для стратегического анализа внешней среды;
- в) Для стратегического анализа внутренней среды;
- г) Для тактического и оперативного анализа внутренней среды.

3. Раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане — это подход:

- а) Исторический;
- б) Комплексный;
- в) Системный;
- г) Функциональный.

4. «Миссия фирмы» характеризует:

- а) Вклад в выполнение бюджета страны;
- б) Стратегическую ориентацию деятельности фирмы и ее роль в экономике страны;
- в) Конкретную деятельность по повышению благосостояния жизни населения;
- г) Участие в развитии общественного производства и занятости населения.

5. Стратегическое планирование начинается с:

- а) Выбора стратегии развития фирмы;
- б) Анализа состояния фирмы;
- в) Установления программы и целей фирмы;
- г) Анализа издержек производства.

6. Структура целей фирмы, классифицируемых как: 1 — генеральные, 2 — главные, 3 — дополнительные, 4 — конкретные, 5 — основные, в соответствии с правилами «дерева» целей могут быть представлены в следующей последовательности:

- а) 1, 5, 2, 4, 3;

- б) 1, 2, 5, 3, 4;
- в) 2, 1, 5, 4, 3;
- г) 1, 2, 5, 4, 3.

7. Какой из нижеприводимых факторов не является ошибкой при нахождении цели:

- а) Недостаток реализма;
- б) Неопределенные временные рамки;
- в) Отсутствие измеримости;
- г) Недостаток ресурсов.

8. Для анализа состояния дел на фирме применяется метод:

- а) «SWOT»;
- б) «SMART»;
- в) «5P»;
- г) «PEST».

9. При обосновании управленческих решений, не поддающихся той или иной количественной оценке, наиболее эффективны методы:

- а) Программно-целевые;
- б) Оптимизационные;
- в) Систематизированные;
- г) Аналитические.

10. Назовите вид управленческого решения, который характеризуется тем, что ориентирован на длительную перспективу периодом 5-10 лет:

- а) Среднесрочное управленческое решение;
- б) Оперативное управленческое решение;
- в) Стратегическое управленческое решение;
- г) Tактическое управленческое решение.

Тема 9. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГИМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- основные понятия системного анализа;
- общая теория систем и 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.
- методы качественного оценивания систем;

- методы количественного оценивания систем;
- показатели и критерии оценки систем.

Термины *теория систем* и *системный анализ* или, более кратко — *системный подход*, несмотря на период более 25 лет их использования, все еще не нашли общепринятого, стандартного истолкования.

Причина этого факта заключается, скорее всего, в динамичности процессов в области человеческой деятельности и, кроме того, в принципиальной возможности использовать системный подход практически в любой решаемой человеком задаче.

Даже в определении самого понятия система можно обнаружить достаточно много вариантов, часть из которых базируется на глубоко философских подходах, а другая использует обыденные обстоятельства, побуждающие нас к решению практических задач системного плана.

Выберем золотую середину и будем далее понимать термин система как совокупность (множество) отдельных *объектов* с неизбежными *связями* между ними. Если мы обнаруживаем хотя бы два таких объекта: учитель и ученик в процессе обучения, продавец и покупатель в торговле, телевизор и передающая станция в телевидении и т. д. — то это уже система. Короче, с некоторой претензией на высокопарность, можно считать ***системы способом существования окружающего нас мира.***

Более важно понять преимущество взгляда на этот мир с позиций ***системного подхода***: возможность ставить и решать, по крайней мере, две задачи:

- расширить и углубить собственные представления о “механизме” взаимодействия объектов в системе; изучить и, возможно, открыть новые её свойства;
- повысить эффективность системы в том плане ее функционирования, который интересует нас больше всего.

Хотя хронология науки относит момент зарождения *теории систем и системного анализа* (далее **ТССА**) к середине текущего столетия, тем не менее, можно понять, что возраст ТССА составляет ровно столько, сколько существует *Homo Sapiens*.

Другое дело, что по мере развития науки, прежде всего — кибернетики, эта отрасль прикладной науки сформировалась в самостоятельный раздел. Ветви ТССА прослеживаются во всех “ведомственных кибернетиках”: биологической, медицинской, технической и, конечно же, экономической. В каждом случае объекты, составляющие систему, могут быть самого широкого диапазона — от живых существ в биологии до механизмов, компьютеров или каналов связи в технике.

Но, несмотря на это, задачи и принципы системного подхода остаются неизменными, не зависящими от природы объектов в системе.

Используя классическое определение кибернетики как науки об общих законах получения, хранения, передачи и преобразования информации (***кибернетика*** в дословном переводе — ***искусство управлять***), можно считать ТССА фундаментальным разделом экономической кибернетики.

ТССА, как отрасль науки, может быть разделена на две, достаточно условные части:

- теоретическую: использующую такие отрасли как теория вероятностей, теория информации, теория игр, теория графов, теория расписаний, теория решений, топология, факторный анализ и др.;

- прикладную, основанную на прикладной математической статистике, методах исследовании операций, системотехнике и т. п. Таким образом, ТССА широко использует достижения многих отраслей науки и этот “захват” непрерывно расширяется.

Вместе с тем, в теории систем имеется свое “ядро”, свой особый метод — *системный подход* к возникающим задачам. Сущность этого метода достаточно проста: *все элементы* системы и *все операции* в ней должны рассматриваться *только* как одно целое, *только* в совокупности, *только во взаимосвязи* друг с другом.

Плачевный опыт попыток решения системных вопросов с игнорированием этого принципа, попыток использования “местечкового” подхода достаточно хорошо изучен. Локальные решения, учет недостаточного числа факторов, локальная оптимизация — на уровне отдельных элементов почти всегда приводили к неэффективному в целом, а иногда и опасному по последствиям, результату.

- Итак, первый принцип ТССА — это требование рассматривать совокупность элементов системы как одно целое или, более жестко, — запрет на рассмотрение системы как простого объединения элементов.

- Второй принцип заключается в признании того, что свойства системы не просто сумма свойств ее элементов. Тем самым постулируется возможность того, что система обладает особыми свойствами, которых может и не быть у отдельных элементов.

- Весьма важным атрибутом системы является ее *эффективность*. Теоретически доказано, что всегда существует *функция ценности* системы — в виде зависимости ее эффективности (почти всегда это экономический показатель) от условий построения и функционирования. Кроме того, эта функция ограничена, а значит можно и нужно искать ее максимум. Максимум эффективности системы может считаться третьим ее основным принципом.

- Четвертый принцип запрещает рассматривать данную систему в отрыве от окружающей ее среды — как автономную, обособленную. Это означает обязательность учета внешних связей или, в более общем виде, требование рассматривать анализируемую систему как часть (подсистему) некоторой более общей системы.

- Согласившись с необходимостью учета внешней среды, признавая логичность рассмотрения данной системы как части некоторой, большей ее, мы приходим к пятому принципу ТССА — возможности (а иногда и необходимости) деления данной системы на части, подсистемы. Если последние оказываются недостаточно просты для анализа, с ними поступают точно также. Но в процессе такого деления нельзя нарушать предыдущие принципы — пока они соблюдены, деление оправдано, разрешено в том смысле, что гаранти-

рует применимость практических методов, приемов, алгоритмов решения задач системного анализа.

Все изложенное выше позволяет формализовать определение термина *система* в виде — *многоуровневая конструкция из взаимо-действующих элементов, объединяемых в под-системы нескольких уровней для достижения единой цели функционирования (целевой функции).*

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. Изложите основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы);
6. Как осуществляется обработка характеристик, измеренных в разных шкалах;
7. Перечислите методы качественного оценивания систем;
8. Перечислите методы количественного оценивания систем;
9. Какие показатели и критерии оценки систем вы знаете;
10. Охарактеризуйте организационную систему с управлением.

Тесты

1. Система – это:

- а) Комплекс взаимодействующих элементов, образующих единое целое;
- б) Совокупность взаимосвязанных, взаимодействующих элементов, объединенных единой целью и составляющих единое целое;
- в) Некоторое количество взаимодействующих элементов;

2. Система с управлением включает следующие подсистемы:

- а) Объект управления, систему связи, средства связи;
- б) Управляющую систему, объект управления, систему связи;
- в) Управляющую систему, управляемую систему, средства связи;
- г) Субъект управления, объект управления, средства связи.

3. Основными группами функций системы управления являются:

- а) Функции анализа обстановки, функции коммуникации, функции обмена информацией;
- б) Функции принятия решений, функции обработки информации, функции обмена информацией;
- в) Функции планирования, функции прогнозирования, функции принятия решений;

г) Функции обработки информации, функции обмена информацией, функции коммуникации.

4. Задача системного анализа заключается:

- а) В разложении системы на элементы;
- б) В нахождении различного рода свойств системы или среды, окружающей систему;
- в) В построении прогноза развития системы;
- г) В построении модели, отображающей систему.

5. Системный анализ – это:

- а) Методика разработки управленческого решения;
- б) Методология решения проблем, основанная на структуризации систем и количественном сравнении альтернатив;
- в) Методика стратегического планирования;
- г) Методология тактического планирования;

6. Сложная система – это:

- а) Система, которая характеризуется наличием однородных связей;
- б) Система, которая характеризуется отсутствием связей с внешней средой;
- в) Система, которая характеризуется наличием неоднородных связей, эмерджентностью и способностью сохранять частичную работоспособность при отказе отдельных элементов или подсистем;
- г) Система, которая характеризуется наличием связей с внутренней средой.

7. Каковы особенности разработки решений в технических системах:

- а) Набор решений ограничен и последствия их предопределены;
- б) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;
- в) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

8. Каковы особенности разработки решений в биологических системах:

- а) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;
- б) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- в) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

9. Каковы особенности разработки управленческого решения в социальных системах?

- а) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты;
- б) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей;
- в) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.

10. Что понимается под системой поддержки принятия решений (выберите правильные ответы):

- а) технологическое обеспечение;
- б) программное обеспечение;
- в) математическое обеспечение;
- г) материальное обеспечение.

Тема 10. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- сущность и содержание стратегического управления;
- основные принципы стратегического управления.
- классификация стратегий;
- методологию разработки стратегических решений;
- технологии разработки стратегии управления;
- сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
- технологии оценки эффективности стратегических решений;

• **Стратегическое управление** - это процесс принятия и осуществления *стратегических решений*, центральным звеном (элементом) которого является стратегическое планирование (подготовка и выбор стратегии), основанное на сопоставлении ресурсного потенциала организации (органа государственного и муниципального управления) с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

В настоящее время существует множество определений стратегии, но все их объединяет *понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений*, влияющих на будущее состояние организации (государственного органа) как средство связи ее с внешней средой. Таким образом, **стратегия** - это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что организация получает единое направление движения.

Процесс разработки стратегии является разновидностью подготовки и принятия управленческого решения, то есть обдуманного вывода о необходимости осуществить какие-то действия (либо, наоборот, воздержаться от них), связанные с достижением организацией своих целей и преодолением стоящих перед ней проблем.

Проблема – это сложный теоретический вопрос или практическая ситуация, характеризующиеся невозможностью в данных условиях решить поставленную задачу и получить желательный результат. Путем принятия управленческого решения это несоответствие преодолевается. Особенности стратегических проблем являются: связь с глобальными целями организации, ориентированность на будущее, обусловленность множеством внешних неконтролируемых факторов. Такие проблемы могут возникать в любой сфере деятельности фирмы (производственной, сбытовой, научной) и по содержанию быть техническими, экономическими, социальными.

• **Стратегические решения** – это специфический вид управленческих решений, которые:

- ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений (рассчитаны на длительную перспективу (5-10 лет);
- вытекают, прежде всего, из внешних, а не из внутренних условий, должны учитывать тенденции развития ситуации и интересы множества субъектов;
- сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитываются неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для организации;
- чаще всего носят комплексный, инновационный, уникальный, творческий характер.

Суть их принятия состоит в *стратегическом выборе* концепции развития организации в целом и основных ее направлений.

Объектами такого выбора могут быть:

- варианты видения будущего;
- главные цели и задачи деятельности организации;
- конкретные стратегии и средства их реализации;
- повышение эффективности работы организации;
- направления инвестирования и источники необходимых средств;
- пути эффективного использования ключевых ресурсов;
- направления социальной политики и пр.

На стратегический выбор влияют: риск, на который готова идти организация; опыт реализации действующих стратегий, позиции руководства, наличие времени.

Стратегические решения должны обеспечивать возможность последовательной реализации миссии, генеральной цели организации (государственного органа) на основе текущих планов, увязывающих их программ, в соответствии с которыми осуществляются конкретные практические мероприятия. В чрезвычайных обстоятельствах планы и программы могут корректироваться.

Стратегические решения должны приниматься только на основе глубокого системного анализа организации и проблем, с которыми она сталкивается в результате своей деятельности. Частью данного системного анализа выступает стратегический анализ, который начинают с анализа внешней среды организации.

По устоявшейся традиции исходным методом стратегического исследования ближней внешней среды является SWOT-анализ.

SWOT-анализ - это универсальный инструмент как стратегического, так и тактического анализа.

SWOT — это аббревиатура четырех английских слов: S — *Strengths* — сильные стороны, W — *Weaknesses* — слабые стороны, O — *Opportunities* — возможности, T — *Threats* — угрозы.

SWOT-анализ может проводиться как индивидуально, так и коллегиально. Практический опыт, особенно для ситуаций первого цикла SWOT-исследований, свидетельствует в пользу коллегиального SWOT-анализа.

Четкая последовательность проведения SWOT-анализа имеет следующую схему:

- 1) возможности/ угрозы;
- 2) сильные/слабые стороны.

К особенностям целевого SWOT-анализа при исследовании внешней среды организации относятся следующие:

1. необходимо строго соблюдать указанную последовательность этапов, т. е. первым должен быть анализ "возможности/угрозы".
2. анализ сильных и слабых сторон организации на втором этапе крайне желательно увязывать с соответствующими результатами, которые были выявлены и зафиксированы на первом этапе.
3. в случае коллегиального анализа лучше всего, если все зафиксированные в таблице позиции будут произнесены вслух каждым участником анализа. При этом конкретные позиции, которые разделяют все или скорее большинство участников, можно просто отметить и зафиксировать как уже достигнутый результат анализа; а несовпадающие позиции, т. е. своего рода отклонения, подвергнуть дополнительному аналитическому обсуждению.

Для анализа дальнейшей внешней среды используется PEST-анализ.

PEST-анализ – это аббревиатура четырех английских слов:

- P – Policy – политика;
E – Economy – экономика;
S – Society – общество;
T – Technology – технология.

Из бесчисленного множества факторов, характеризующих воздействие внешней среды на организацию, PEST-анализ, таким образом, выделяет четыре основные группы. То есть посредством данного инструмента стратегического

анализа исследуются политический, экономический, социокультурный и технологический аспекты внешней среды организации.

Политический фактор внешней среды должен изучаться в первую очередь, так как главный политический вопрос — это вопрос о власти. А центральная власть регулирует механизм обращения денег в государстве, а также ряд других ключевых условий деятельности любой организации.

Анализ экономического аспекта внешней среды организации позволяет понять, как формируются и распределяются основные экономические ресурсы на уровне государства. Для большинства конкретных организаций это является важнейшим общим условием их деятельности.

Социальная компонента внешней среды в наибольшей степени связана с формированием потребительских предпочтений населения. Этим, как правило, определяется ее особое значение при анализе возможного спроса на продукт организации в стратегической перспективе.

Значение технологического фактора внешней среды представляется тоже почти очевидным. В современных условиях довольно быстрых технологических решений перед любой организацией стоит постоянная угроза потери рынка своего продукта из-за его вытеснения технологически более совершенным.

Анализ внутренней среды организации, осуществляемый во имя ее стратегических целей, так же как и стратегический анализ внешней среды, должен быть системным и многофакторным. Для анализа внутренней среды организации используют SNW-анализ.

При стратегическом анализе вся внутренняя среда организации, а также ее отдельные подсистемы и компоненты, по существу, рассматриваются как стратегический ресурс развития организации. Поэтому понятия "стратегический анализ внутренней среды организации", "стратегический анализ внутренних ресурсов организации", "стратегический анализ ресурсов организации" тождественны.

Наиболее традиционный общий подход к стратегическому анализу внутренней среды как ресурсу организации — это уже упоминавшийся SWOT-подход, но только в части SW, т. е. с позиции сильных и слабых сторон организации.

Управленческие цели традиционного SW-подхода очевидны: сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить, и, может быть, усилить дополнительно; а слабые стороны, т. е. плохой внутренний ресурс, устранить.

SNW — это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

S — *Strength* — сильная позиция (сторона);

N — *Neutral* — нейтральная позиция;

W — *Weakness* — слабая позиция (сторона).

Таким образом, при SNW-подходе или стратегическом SNW-анализе все сказанное о SW-подходе сохраняется, но при этом еще добавляется особая нейтральная, т. е. N-позиция.

SNW-анализ — это весьма универсальный аналитический инструмент, основными областями которого могут быть не только стратегия, но и тактика развития организации, а также специализированный структурный и/или функциональный анализ.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность и содержание стратегического управления;
2. Охарактеризуйте основные принципы стратегического управления;
3. Классификация стратегий;
4. Охарактеризуйте методологию разработки стратегических решений;
5. Охарактеризуйте технологии разработки стратегии управления;
6. В чем заключается сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
7. Охарактеризуйте технологии оценки эффективности стратегических решений;
8. Виды стратегического планирования;
9. Перечислите требования, предъявляемые к стратегическому планированию;
10. Назовите методы стратегического планирования.

Тесты

1. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при разработке управленческого решения.

- а) Взаимодействие и противодействие;
- б) Управление и подчинение;
- в) Совместная и индивидуальная деятельность.

2. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой организации по закупкам товаров исходя из характеристик объекта управления — рынка?

- а) Закупать для продажи преимущественно неэластичную продукцию;
- б) Закупать для продажи примерно в равном процентном отношении эластичную и неэластичную продукцию;
- в) Закупать для продажи преимущественно эластичную продукцию.

3. Что означает стратегия «First mover»?

- а) Выход на рынок с новым товаром;
- б) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами;
- в) Выход на новый рынок с известным товаром.

4. Что означает стратегия «Last mover»?

- а) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами;
- б) Выход на новый рынок с известным товаром;
- в) Выход на рынок с новым товаром.

5. Как достичь устойчивой области сбыта товаров исходя из кривой жизненного цикла?

- а) Участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий;
- б) Увеличением этапов «зрелость» и «насыщение»;
- в) Предотвращением этапов «спад» и «крах».

6. Стратегическое планирование начинается с:

- а) Выбора стратегии развития фирмы;
- б) Анализа состояния фирмы;
- в) Установления программы и целей фирмы;
- г) Анализа издержек производства.

7. Конкуренция — это процесс.

- а) Позитивный как для продавца или производителя, так и для покупателя;
- б) Негативный для продавца или производителя и позитивный для покупателя;
- в) Негативный, так как требует больших расходов на рекламу, технологию производства и продажи, что увеличивает себестоимость товара;

8. Каковы основные направления деятельности недобросовестного конкурента?

- а) Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций;
- б) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества;
- в) Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

9. Каковы основные направления деятельности агрессивного конкурента?

- а) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества;
- б) Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций;
- в) Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве.

10. Началом всякой управленческой деятельности является:

- а) Целеполагание;
- б) Контроль;
- в) Бюджетное планирование;
- г) Издание приказа.

Тема 11. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений в системе ГИМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- сущность и содержание мониторинга и контроля;
- этапы процесса контроля;
- технологию установления норм контроля
- содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
- требования к информации, необходимой для осуществления контроля.
- значение, функции и виды контроля;
- методы контроля государственных решений;
- механизм осуществления контроля государственных решений;
- зарубежный опыт организации контроля реализации государственных решений;
- средства мониторинга.

Контроль – это одна из функций менеджмента. Содержанием контроля является определение действительных значений и их сравнения с заданными значениями. При обнаружении расхождений между действительными и заданными значениями осуществляется анализ их причин. По результатам анализа необходимо принимать меры по исправлению сложившейся ситуации, привлечению к ответственности и извлечению уроков для будущих решений и их реализации. Исходя из этого, контроль - это процесс выявления, оценки и информирования об отклонениях действительных значений от заданных или их совпадениях и результатах их анализа.

Контроль имеет двойкий характер. С одной стороны, это процесс установления стандартов, измерения фактически достигнутых результатов и их отклонений от установленных стандартов. С другой, это процесс отслеживания хода выполнения и оценки полученных результатов в процессе реализации принятых управленческих решений.

Основной причиной, обуславливающей необходимость контроля в управленческой деятельности, является та или иная степень неопределенности любого управленческого решения. Управленческое решение принимается во вполне определенный момент времени, которому соответствуют конкретные информация, внешние и внутренние условия. Реализуется же решение в течение более или менее продолжительного периода времени, в ходе которого появляется дополнительная информация, претерпевают изменение все условия реализации принятого решения.

Наличие контроля как функции управления заранее определяет исполнение, в той или иной степени, всех целей деятельности. Независимо от того, как устанавливаются заданные значения – путем планирования или путем импровизации – отказ от контроля препятствует тому, чтобы наступили желаемые результаты реализации управленческого решения, чтобы будущие процессы могли организовываться лучше.

Классификацию видов контроля можно производить по следующим основаниям:

- 1) По принадлежности к предприятию носителя контроля
 - внутренний;

- внешний контроль или проверка;
- 2) По обязательности контроля
 - добровольный контроль;
 - контроль согласно уставу;
 - договорный контроль;
- 3) По объекту контроля
 - контроль за объектом;
 - контроль за решением;
 - контроль за результатами;
- 4) По регулярности
 - регулярный;
 - нерегулярный контроль;
 - специальные проверки;
- 5) По объему контроля
 - полный;
 - сплошной;
 - выборочный контроль;
- 6) По отношению к времени реализации контролируемых управленческих решений и действий
 - предварительный;
 - текущий;
 - последующий контроль.

Создавая систему контроля исполнения принятых решений, необходимо выполнить комплекс действий по планированию и организации контроля, который должен включать в себя следующие элементы:

1. Выбор концепции контроля. Менеджер должен решить, следует ли на предприятии применить всеобъемлющую систему планирования, контроля, отчетности и менеджмента или организовать контрольную деятельность, применяя частные проверки.

2. Определение цели контроля. На данном этапе устанавливаются критерии целесообразности, правильности, регулярности и эффективности проведения контрольных мероприятий.

3. Определение объектов контроля. В качестве объектов контроля могут выступать потенциалы, методы, результаты, промежуточные и итоговые показатели деятельности предприятия.

4. Определение контролируемых норм. В их качестве выступают этические, правовые, производственные и сравнительные нормы, цели, задачи, виды деятельности предприятия.

5. Определение субъектов контроля. Это действие предполагает выбор вида контроля по критерию “зависимости от процесса”.

6. Определение методов контроля. Может быть выбран прогрессивный контроль – от положения вещей к его отображению, ретроградный – от отображения к положению вещей; методы непосредственного контроля и косвенного контроля (по контрольным индикаторам).

7. Определение объема контроля. Правильный выбор объема контроля оказывает существенное влияние на эффективность контрольной работы, управленческой деятельности и работы предприятия в целом.

8. Определение действий по контролю. При необходимости руководитель может указывать последовательность мероприятий при осуществлении конкретной программы контроля.

9. Определение точек контроля. Организовывая контрольные мероприятия необходимо четко обозначить места осуществления контрольных мероприятий, время начала и окончания контроля, установить последовательность контрольных мероприятий.

10. Определение средств контроля. В целях повышения качества контроля необходимо обеспечивать контрольную деятельность определенными ресурсами. В качестве ресурсов могут быть использованы, например, компьютеры с соответствующим программным обеспечением и т.п.

11. Определение областей контроля. При принятии решения о проведении контрольных мероприятий следует четко обозначить область объекта контроля, параметры которой интересуют руководителя. Это позволит снизить затраты времени и ресурсов на осуществление контрольных мероприятий, и ограничит поток информации, проходящей через руководителя.

12. Определение допусков на погрешности. При организации контрольных мероприятий необходимо установить величину допустимой ошибки результатов. Методика расчета данной величины приводится в соответствующей статистической учебной или справочной литературе.

13. Определение способа сообщения результатов контроля. По результатам контроля, как правило, составляется акт с подписями лиц, осуществлявших контрольные мероприятия, и лиц, действия или объекты ответственности которых подвергались проверке. В письменных отчетах могут быть указаны особые мнения по результатам проверки.

14. Определение способа оценки отклонений. Это действие подразумевает анализ отклонений, локализацию их причин, установление ответственности, исследование возможностей исправления ситуации.

Следует заметить, что контрольные мероприятия, проводимые спонтанно, бессистемно не дадут положительных результатов. В рамках всего комплекса деятельности предприятия следует придерживаться принципа систематичности и всесторонности контроля за выполнением решений.

При организации системы контроля принято придерживаться следующих общепризнанных принципов:

1. Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками;
2. Двустороннее общение с сотрудниками;
3. Достаточность контрольных мероприятий и действий;
4. Установление жестких, но достижимых стандартов;
5. Вознаграждение за достижение установленных стандартов и норм.

В интересах формирования действенной системы контроля следует придерживаться следующих критериев оценки организации контроля:

1. Критерий эффективности контроля. Сравнение полезности контроля (избежание в будущем расходов, связанных с недостатками, последствиями и устранением недостатков) и расходов на контроль (затраты на персонал и материальное обеспечение, на устранение недостатков).

2. Критерий эффекта влияния на людей. Контрольные мероприятия могут по-разному воздействовать на персонал предприятия. Поэтому контрольные мероприятия должны осуществляться так, чтобы исключить возможность защитной реакции у проверяемых лиц.

3. Выполнение задач контроля. Результатами контроля могут выступать выявление совпадений и отклонений при реализации решений, устранение отклонений, а также достижение эффектов обучения (положительные изменения в состоянии дел в будущем на основе анализа причин недостатков).

4. Границы контроля. Во-первых, некоторые методы и средства контроля запрещены законодательно (например, прослушивание телефонных разговоров). Во-вторых, нуждаются в защите права субъектов контроля (например, защита чести и достоинства лиц, осуществляющих контроль). В-третьих, требуют соблюдения нормы договорных положений, относящиеся к контролю (например, инструкции по проверке годового баланса).

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность и содержание мониторинга и контроля;
2. Охарактеризуйте этапы процесса контроля;
3. Охарактеризуйте технологию установления норм контроля;
4. Изложите содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
5. Перечислите требования к информации, необходимой для осуществления контроля;
6. Значение, функции и виды контроля;
7. Охарактеризуйте методы контроля государственных решений;
8. В чем заключается механизм осуществления контроля государственных решений;
9. Зарубежный опыт организации контроля реализации государственных решений;
10. Перечислите средства мониторинга.

Тесты

1. Выберите из предложенных действий основные этапы процесса контроля и упорядочите их:

- а) корректировка действий;
- б) установление норм/критериев;
- в) определение целей;
- г) определение реальных значений наблюдаемых параметров;
- д) оценка необходимых ресурсов;
- е) сравнение норм с реальными значениями наблюдаемых параметров.

2. Нормы устанавливаются на основе (выберите правильные ответы):

- а) согласования с исполнителем/самостоятельно исполнителем;
- б) прошлого опыта;
- в) расчетов;
- г) контроля;
- д) чутья;
- е) передового опыта;
- ж) принципа SMART.

3. Средствами мониторинга являются (выберите правильные ответы):

- а) наблюдение и личное участие;
- б) контроль;
- в) опросы и обсуждения;
- г) текущая статистика;
- д) планирование;
- е) собственная статистика;
- ж) отчеты и доклады

4. Люди, работающие в соответствии с нормами, должны воспринимать их как (выберите правильные ответы):

- а) ясные;
- б) перспективные;
- в) значимые;
- г) справедливые;
- д) неизменные;
- е) корректируемые;
- ж) честные.

•5. 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.

6. Назовите основные этапы управленческого цикла:

- а) Планирование, взаимодействие, координация, мониторинг, контроль;
- б) Контроль, моделирование, оценка эффективности, прогнозирование, организация;
- в) Миссия, цели, разработка стратегии, реализация стратегии, коррекция;
- г) Стратегический план, координация, взаимодействия, моделирование, анализ внешней и внутренней среды.

7. Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?

- а) Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков;
- б) Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного;
- в) Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами.

8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 чел. ?

- а) Программно-целевое;
- б) Регламентное;
- в) Инициативно-целевое.

9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел. ?

- а) Программно-целевое;
- б) Регламентное;
- в) Инициативно-целевое.

10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел. ?

- а) Программно-целевое;
- б) Регламентное;
- в) Инициативно-целевое.

Тема 12. Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- 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.
- основные черты разработки управленческого решения в странах Западной Европы.

В современных исследованиях, посвященных проблемам информационно-аналитической работы, нередко присутствует апелляция к иностранному опыту. И данный подход вполне обоснован, поскольку такой опыт выполняет в аналитике ряд важных *функций* (информационно-осведомительную, эвристическую, сравнительную, ценностной ориентации, коммуникативную и прогностическую). Чтобы использование зарубежного опыта достигало своей цели, иначе говоря, способствовало развитию отечественной теории и практики информационно-аналитического обеспечения какой-либо деятельности, следует руководствоваться определенными *принципами*.

Во-первых, исходя из принципа *объективности*, при оценке тех или иных социально-политических явлений изучаемый процесс, событие, факт важно рассматривать без искажения реальности и стремления выдать желаемое за действительное. Для этого необходим критический и непредвзятый подход, отказ от идеализации как отечественных, так и зарубежных достижений.

Во-вторых, требуется *выделение общего и особенного*, поиск общих и специфических черт в социально-политических явлениях и процессах в России и за рубежом. Это позволит определить схожие проблемы и оценить возможность применения конкретного инструментария для их решения.

В-третьих, необходима *адаптация* опыта к отечественной социально-политической теории и практике, обязательный учет специфики нашей страны, ибо социально-политическая теория и практика складывалась за рубежом длительное время в условиях, существенно отличающихся от российских.

В-четвертых, принцип *конструктивного использования* требует, чтобы привнесение элементов зарубежного опыта на российскую почву не оказало разрушающего воздействия.

И наконец, в-пятых, принцип *целесообразности* устанавливает необходимость ориентироваться на потребности практики, применять зарубежный опыт *там, где это действительно необходимо*, в тех сферах, где существуют нерешенные проблемы.

Для отечественных специалистов в силу ряда причин интерес может представлять опыт разработки управленческих решений в США, Западной Европе, Японии.

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 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.

Тема 13. Технологии оценки эффективности управленческих решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- понятие категории эффективности;
- методы оценки эффективности управленческих решений;
- особенности оценки эффективности государственных решений;
- владели примерами расчета эффективности государственных решений;
- знали многокритериальные оценки, требования к системам критериев;
- методы «стоимость-эффективность» и «затраты-прибыль»;
- оценочные системы, обобщенные критерии, шкалы;
- количественные и качественные экспертные оценки.

Понятие «эффективность решений» можно рассматривать как эффективность разработки решения и эффективность реализации управленческих реше-

ний, что соответствует двум стадиям процесса принятия управленческих решений.

При всех сложностях оценки эффективности управленческого труда в большей мере разработаны теоретико-методологические и методические приемы оценки эффективности отдельных мероприятий, чем управления в целом. Так, известны методы оценки эффективности внедрения новой техники, автоматизированных систем управления и др.

До недавнего времени для характеристики экономической эффективности управления на государственном уровне среди других использовался обобщающий показатель – национальный доход (вновь созданная стоимость) за конкретный период времени, на уровне отрасли – показатель производительности труда, на уровне предприятия – прибыль.

Один из известных подходов к оценке эффективности управления состоит в использовании понятий «эффективность в широком смысле» и «эффективность в узком смысле». Под эффективностью в широком смысле понимается результат деятельности, достигнутый за счет труда всего коллектива (включая работников аппарата управления). В узком смысле эффективность отражает результативность собственно управленческой деятельности. В одном и другом смыслах для характеристики эффективности применяются обобщающие показатели и система частных показателей экономической и социальной эффективности. Последовательность проведения расчетов в рамках данного подхода показана на схеме.

Любая эффективно функционирующая и развивающаяся организация разрабатывает методологию и систему измерений, которые отражают приоритеты, соответствующие выбранным моделям, а также содержат необходимые рекомендации о том:

1. где, что и когда необходимо измерять;
2. кто должен выполнять этот процесс;
3. с чем проводить сопоставления, чтобы сделать правильные выводы о состоянии и развитии организации.

Для оценки показателей эффективности используют 2 модели: *закрытого и открытого типов*. Это позволит получить более полное представление о тех дополнениях к методикам и изменениях в системе оценок, которые предстоит сделать организациям, осуществляющим реструктуризацию и озабоченных получением не только краткосрочного, но и долгосрочного эффекта.

Измерение и оценка эффективности организаций закрытого типа базируется на анализе и расчете показателей, отражающих использование внутренних ресурсов, применяемых или используемых в процессе производства продукции или оказания услуг.

Среди базовых моделей организаций выделяют:

- 1) Механистическая или модель рациональной бюрократии;
- 2) Организация рассматривается как коллектив людей, выполняющих общую работу, используя принципы разделения и кооперации труда. Моделируется система поддержания человеческих отношений внутри организации;

3) Предприятие рассматривается как сложная, иерархическая система. Главная идея заключается в признании взаимосвязей и взаимозависимостей элементов, подсистем и всей системы в целом с внешней средой.

4) Организация, предприятие рассматривается как общественный институт, стремящийся к балансу интересов связанных с ним различных групп как внутри, так и вне его границы.

Так в **первой модели** внимание сосредоточивается на выпуске продукции или услуг, производимых организацией (то есть на «выходах» производственной подсистемы), во второй – на внутренних процессах, происходящих в ней и обуславливающих ту или иную производительность (а следовательно, и эффективность).

Показатели эффективности:

1) Рентабельность всего капитала (норма прибыли или показатель окупаемости средств) считается обобщающим показателем, так как отражает структуру и движение всех видов производственных и финансовых ресурсов предприятия, процессы превращения ресурсов в издержки в ходе производства и обращения.

2) Производительность (оборот, оборачиваемость, ресурсоотдача) – соотношение объема продаж и затрат примененных ресурсов (совокупного капитала).

3) Ресурсоотдача показывает эффективность использования отдельных видов ресурсов.

Так как первая модель эффективности ориентирована на получение максимальных выходов системы, организации детально анализируют экономические результаты производственной деятельности, сопоставляя объемы производства с использованием производственных ресурсов.

Система общих и частных показателей обычно дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые воздействуют на эффективность, например, ассортимента продукции или услуг, использования средств производства и рабочего времени, динамики брака и затрат на его исправление и т.п.

Переход ко второй модели акцентирует внимание на внутренних процессах, позволяющих достигать поставленные цели за счет высокой производительности труда. Главное в этом подходе – это использование человеческих ресурсов организации, поэтому важны такие категории, как интеграция деятельности, удовлетворенность членов коллектива, мораль, социальный климат и т.п.

Методология оценки эффективности базируется на системе управления трудовыми ресурсами, включающей показатели их формирования, развития и повышения качества трудовой жизни. При оценке эффективности большое внимание уделяется качеству трудовой жизни, под которым понимается степень удовлетворения важных личных потребностей членов организации через посредство их работы в ней.

В **системах открытого типа** (третья и четвертая модели) измерение эффективности организации производится с учетом факторов внешней среды, прямо или косвенно воздействующих на ее функционирование и развитие.

Системный подход к измерению эффективности характеризуется тем, что при оценке главное внимание уделяется способности организации получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из окружающей среды.

Оценка эффективности организации с точки зрения системных ресурсов требует:

- 1) измерения количества ресурсов, приобретенных во внешней среде;
- 2) оценки выгоды торговых сделок с фирмами – поставщиками ресурсов.

В то же время организации стремятся получить максимальный эффект от своих взаимоотношений с внешней средой, и это находит отражение в составе показателей оценки *системной эффективности*.

Показатели, характеризующие системную эффективность

- 1) экономическая эффективность;
- 2) внутренняя интеграция и координация;
- 3) адаптивность и реагирование на внешние воздействия
- 4) использование человеческого капитала.

Несмотря на то, что между этими показателями нет полной согласованности и единой направленности, в конечном счете они должны обеспечить получение максимальной системной эффективности.

Оценка эффективности по четвертой модели базируется на выборе ценностей и определении политической ориентации организации. Она требует увязки собственных интересов с интересами партнеров по бизнесу, а также приведения в соответствие социально-культурной политики нормам и ценностям коллектива и общества в целом.

Эффективность организации измеряется степенью удовлетворения ожиданий и потребностей всех групп держателей интересов, в составе которых выделяют внешние по отношению к организации и внутренние, то есть находящиеся внутри самой организации.

Число внешних переменных по всем заинтересованным группам, как правило, довольно значительно, и компании нередко вынуждены решать проблему управления их интересами по очереди «смазывая колесо, которое больше всего скрипит».

Не менее сложным является и управление интересами внутренних групп, которыми могут быть как отдельные индивиды, так и персонал, занятый в отделах, службах и групповых коллективах организации. Наличие в составе крупных предприятий функциональных подсистем (маркетинг, инновации, управление персоналом и пр.) означает, что у них есть свои целевые установки, в соответствии с которыми организуется и оценивается работа.

Достижение баланса между этими целями – трудоемкая работа, требующая согласования позиций и принятия компромиссных решений, устраивающих членов разных групп в целом.

Контрольные вопросы

1. Дайте определение понятию категории эффективности;
2. Охарактеризуйте методы оценки эффективности управленческих решений;

3. Каковы особенности оценки эффективности государственных решений;
4. Приведите примеры расчета эффективности государственных решений;
5. Охарактеризуйте многокритериальные оценки, требования к системам критериев;
6. Охарактеризуйте методы «стоимость-эффективность» и «затраты-прибыль»;
7. Каковы оценочные системы, обобщенные критерии, шкалы;
8. Дайте характеристику количественным и качественным экспертным оценкам.

Тесты

1. Экспертный метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:

- а) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей;
- б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер;
- в) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.

2. Экономическая эффективность при разработке управленческого решения — это:

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

3. 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.

4. Социальная эффективность при разработке управленческого решения — это:

- а) Факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников;
- б) Факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала;

в) Рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения.

5. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?

- а) 0,72;
- б) 0,8;
- в) 0,9.

6. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,9; 0,9?

- а) 0,73;
- б) 0,9;
- в) 2,7.

7. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,5?

- а) 0,4;
- б) 0,5;
- в) 0,8.

8. Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом основана на:

- а) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- б) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
- в) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.

9. Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам основана на:

- а) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;
- б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- в) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.

10. Оценка экономической эффективности управленческого решения по непосредственным результатам основана на:

- а) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты;
- б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство;
- в) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.

Тема 14. Социально-психологические факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений;
- роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ;
- 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. Факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Какова роль человеческого фактора в процессе разработки и реализации управленческого решения в органах ГиМУ;
3. Какова роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения;
4. Охарактеризуйте социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации управленческого решения.

Раздел 4. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 15. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- 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.

Исходной категорией информационно-аналитической деятельности выступает информация. Существует целый ряд структур как государственных, так и частных, которые профессионально работают с информацией. Информация в условиях информационного общества приобретает субстратные свойства «товара». Рациональная организация информационно-аналитической деятельности в органах государственной власти и управления является одним из важнейших факторов реализации как государственной политики и социального управления, так и обеспечения эффективного взаимодействия власти и народа, формирования общественного сознания народа как главного субъекта исторического процесса.

Информационно-аналитические структуры (службы) работают с информацией повседневно, поэтому их деятельность должна основываться, прежде всего, на законодательстве, в частности содержащее основные положения о работе с информацией (поиск, использование, предоставление информации и т.д.).

К такому законодательству относится:

1. Конституция РФ от 12 декабря 1993г., составляющая фундамент всего российского законодательства;

Здесь целесообразно выделить ключевые статьи 24, 29 (п.4), отнесенные к информационной сфере. В указанных статьях говорится о том, что органы государственной власти и управления обязаны обеспечить каждому возможность ознакомления с документами и материалами, непосредственно затрагивающими его права и свободы, а также то, что граждане и организации имеют право

искать получать, передавать, производить и распространять информацию любым законным способом.

2. ФЗ «Об информации, информатизации и защите информации» от 20.02.95 г., №24-ФЗ. Данный закон регулирует отношения, связанные формированием и использованием информационных ресурсов, использованием информационных технологий и защите информации.

Также можно выделить Закон РФ "О государственной тайне" от 21 июля 1993 года №5485-1.

Теперь раскроем такое понятие как «информация». Сегодня ему даны десятки определений, поэтому необходимо выделить сущностные аспекты понятия.

Во-первых, к таковым относится гносеологический аспект, когда информация выступает как важнейший атрибут материи, есть продукт отражения ее многообразия.

Во-вторых, адаптационный аспект, который выражается в приспособлении информации к материальному миру.

В-третьих, функциональный аспект, который заключается в том, что информация выполняет различные функции (информирование, коммуникация, предупреждение и др.).

В-четвертых, коммуникативный аспект, суть которого в передаче сообщений;

Классическими определениями информация (от лат. *Informatio* - передача, изложение) являются следующие:

- это передача разнообразия (Эшби);
- это передача сообщения (Винер);
- это оригинальность, новизна, мера сложности структур (Моль);
- это вероятность выбора (Яглом) и др.

Информация - это сведения, передаваемые людьми различными способами, в различных целях.

Данное определение правомерно назвать социологическим, поскольку он предполагает наличие объектно-субъектных отношений (объект отражается субъектом), субъектно-объектных информационных отношений (передача полученной информации от источника, т.е. субъекта отражения, к массовому потребителю), а также субъектно-субъектных отношений (при обмене информацией между различными социальными субъектами).

Такое определение отражает в большей степени процесс, поскольку речь идет о передаче. А вот то, что передается, и есть, информация. Поэтому правомерно применение субстанционального подхода, согласно которому выделяется некая частица, от которой происходит информация. Она выступает затем единицей анализа информационных процессов.*

Такой частицей является факт как философская категория. Факт в этом смысле есть многообразие событий, явлений, действий, поступков, отражающих состояние и общественного бытия, и общественного сознания.

Контрольные вопросы

* Попов В.Д. Информациология и информационная политика. М., 2001 г., 136 с.

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

Тесты

1. Процесс обмена информацией, ее смысловым значением между людьми — это:

- а) Коммуникация;
- б) Дискуссия;
- в) Диалог;
- г) Контакт.

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. Способами преодоления сопротивления изменениям являются (выберите правильные ответы):

- а) образование и предоставление информации;
- б) пересмотр задачи;
- в) участие и вовлечение;
- г) помощь и поддержка.

4. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при разработке управленческого решения:

- а) Взаимодействие и противодействие;
- б) Управление и подчинение;
- в) Совместная и индивидуальная деятельность.

5. Связь с общественностью необходима организации, для того чтобы:

- а) Создать благоприятную внешнюю среду для деятельности?
- б) Создать благоприятную внутреннюю микросреду общения?
- в) Получить общественное признание у жителей близлежащих домов?

6. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) Разработку модели объекта управления для исследования.
- б) Классификацию основных составляющих объекта управления.
- в) Выбор конкретного объекта управления для исследования.

7. Выберите и упорядочьте фазы системной технологии вмешательства в изменения, предварительно выбрав их из следующих возможных действий:

- а) проектирование;
- б) выбор критериев;
- в) диагностика;
- г) внедрение;
- д) планирование.

8. Атрибутивными признаками организационного развития как стратегии вмешательства в изменения являются (выберите правильные ответы):

- а) осуществление плановых изменений;
- б) использование групповых процессов;
- в) преобладает ситуационное планирование и управление;
- г) исключительно имеет место долгосрочность программы вмешательства в изменения;
- д) ориентация на изменение установок участников процесса изменения, способствующих повышению эффективности организации;
- е) доминирование авторитарного стиля управления в организации;

9. Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческого решения, характеризуется:

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

10. Какой из приведенных девизов наиболее соответствует «Public relations»?

- а) Делай добрые дела и говори об этом.
- б) Больше говори — лучше поймут.
- в) Чем меньше скрываешь, тем меньше интересуются.

Тема 16. Роль информационно-аналитического обеспечения в органах ГиМУ при разработке и принятии управленческих решений

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- сущность и содержание информационно-аналитической деятельности;
- принципы и задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
- особенности организации информационно-аналитических подразделений и информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
- современное состояние информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ РФ;
- перспективы развития информационно-аналитической деятельности в РФ.

Необходимо понимать различие между информационной работой (складирование, накопление информации) и информационно-аналитической работой, которая заключается помимо накопления информации, еще и в обработке, анализе имеющейся информации. Результатом информационно-аналитической работы является «выращивание» нового качества из уже имеющихся информационных данных.

Согласно общепринятому в России определению информационно-аналитическая деятельность - это целенаправленная деятельность по сбору, обработке и анализу информации о сложных (самоорганизующихся и саморазвивающихся) социальных, политических и экономических системах, составляющих объект управления государственного органа.

Сущность информационно-аналитической деятельности можно раскрыть через определение основных процессов, ее составляющих. К числу наиболее значимых из них обычно относят следующие:

- 1) процесс анализа целей управления и формулирования задач информационно-аналитической работы;
- 2) процесс адаптивного управления сбором информации в интересах решения управленческих задач;
- 3) процесс анализа и оценивания полученной информации в контексте целей управления, выявления сущности исследуемых процессов и явлений;
- 4) процесс построения модели предметной области исследований, объекта исследований и среды его функционирования;
- 5) процесс планирования и проведения натуральных или модельных экспериментов, полевых исследований и др.;
- 6) процесс синтеза нового знания (интерпретация результатов, прогнозирование и т.д.), необходимого для решения задач управления;
- 7) процесс доведения результатов аналитической работы до субъекта управления - структуры или лица, принимающего решение.

В свою очередь **процесс информационно-аналитического обеспечения** — это системное единство процессов сбора, обработки и анализа информации, осуществляемых в интересах установления текущего состояния и тенденций изменения субъекта и объекта управления, среды их взаимодействия, а также в

интересах синтеза прогностических моделей и прогнозов изменения ситуации в системе, образованной совокупностью субъекта и объекта управления.

Принципы	Характеристика
<i>целенаправленность</i>	ориентация информационно-аналитической деятельности на достижение конкретных целей решаемых задач;
<i>системность</i>	комплексный анализ решаемых проблем с учетом их места, роли и взаимосвязей в структуре объекта управления;
<i>актуальность</i>	соответствие потребностям практики;
<i>своевременность</i>	получение и выдача результатов аналитической деятельности в требуемые сроки, в удобном для адресата виде и форме;
<i>активность</i>	проведение аналитической деятельности и выдача ее результатов независимо от запросов пользователей;
<i>инициативность</i>	выявление и описание проблем, формулирование задач и способов их решения;
<i>достоверность</i>	учет истинности исходных данных анализа, точности количественных данных и расчетов, степени объективности и обоснованности выводов, оценок и предложений;
<i>объективность</i>	отсутствие тенденциозности, беспристрастное отношение аналитика к исследованию и его результатам;
<i>полнота</i>	использование всей имеющейся информации, относящейся к решаемым задачам;
<i>непрерывность</i>	организация постоянно действующего мониторинга обстановки;
<i>альтернативность мнений</i>	наличие возможности у каждого сотрудника аналитического подразделения высказывать свое независимое мнение;
<i>гибкость</i>	возможность быстрой адаптации к изменениям обстановки;
<i>обоснованность</i>	получение аргументированных результатов аналитической работы на основе современных достижений науки, эффективных информационных и аналитических технологий, использование всего комплекса познавательных принципов

Следует учитывать, что большинство сформулированных выше принципов часто используется скорее интуитивно, нежели на научной основе. В то же время только организация информационно-аналитической деятельности в соответствии с ними способно сделать ее отвечающей задачам информационного обеспечения государственного управления.

Конечной целью информационно-аналитической деятельности в органах государственного и муниципального управления является оперативное представление конечному пользователю (должностному лицу) информации, обеспечивающей процесс принятия управленческих решений органами государственной власти и управления. Достижение этой цели складывается из решения ряда частных задач:

Зада- чи	Характеристика
<i>сбор первичной ин- формации</i>	сбор исходных данных по вопросам, относящимся к компетенции органов государственной власти и управления;
<i>хране- ние первичной информации</i>	организация хранения исходных данных по вопросам, относящимся к компетенции органов государственной власти и управления;
<i>под- готовка к пере- работке;</i>	организация процесса подготовки к переработке первичных данных
<i>пере- работка</i>	формирование вторичной, обработанной информации, которая может служить непосредственной основой для принятия управленческих решений (в том числе <i>прогнозирование</i> развития ситуации и <i>определение проектов решения</i>);
<i>пре- доставление</i>	предоставление органу управления или должностному лицу итогов аналитической работы.

Решение основных задач, непосредственно относящихся к процессу информационно-аналитической деятельности, требует организации работ по ряду направлений, обеспечивающих этот процесс. Так, организация сбора и хранения первичной информации требует развития информационно-коммуникационной сети и формирования информационных ресурсов органов государственной власти и управления, а также организации обучения государственных служащих методам работы со средствами новых информационных технологий.

Контрольные вопросы

1. В чем заключается сущность и содержание информационно-аналитической деятельности;

2. Перечислите принципы и задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
3. Охарактеризуйте особенности организации информационно-аналитических подразделений и информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
4. Охарактеризуйте современное состояние информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ РФ;
5. Каковы перспективы развития информационно-аналитической деятельности в РФ.

Тесты

1. Как можно охарактеризовать принципы информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:

- а) Комплексность, интегрированность, выявление проблем, оценка обстановки, организация планирования;
- б) Процессность, планирование, мотивация, контроль, мониторинг, коммуникация;
- в) Целенаправленность, системность, актуальность, своевременность, активность, инициативность, достоверность, объективность, полнота, обоснованность;
- г) Анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка сценариев развития ситуации, оценка эффективности.

2. В чем заключается сущность информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:

- а) В деятельности по сбору и обработке информации;
- б) В анализе обстановки;
- в) В определении и анализе основных процессов, ее составляющих;
- г) В организации процессов моделирования и прогнозирования

3. Аналитические методы разработки управленческого решения характеризуются тем, что:

- а) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами;
- б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения;
- в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.

4. Расчетно-аналитический метод обоснования решений применяется при:

- а) Формулировании цели и стратегии ее достижения;
- б) Нахождении наиболее предпочтительной альтернативы разрешения ситуации;
- в) Использовании экспертных оценок характеристик исследуемого процесса;

г) Выявлении тенденций развития исследуемого процесса.

5. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:

- а) Классификацию основных составляющих объекта управления.
- б) Выбор конкретного объекта управления для исследования.
- в) Разработку модели объекта управления для исследования.

6. Каковы основные компоненты информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:

- а) Комплексный, структурно-функциональный, иерархический;
- б) Программно-целевой, мотивационный, организационный;
- в) Методология, технология, организация;
- г) Технический, интеллектуальный, экономический, социальный.

7. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:

- а) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций;
- б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств;
- в) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.

8. К логическим операциям, выполняемым при разработке управленческого решения, относятся:

- а) Разработка бизнес-плана;
- б) Составление рекламы;
- в) Типовые расчеты.

9. При обосновании управленческих решений, не поддающихся той или иной количественной оценке, наиболее эффективны методы:

- а) Программно-целевые;
- б) Оптимизационные;
- в) Систематизированные;
- г) Аналитические.

10. Творческая личность характеризуется отсутствием:

- а) Нигилизма;
- б) Скептицизма;
- в) Конформизма;
- г) Догматизма.

Тема 17. Основы разработки и эксплуатации систем поддержки принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- типы управленческих решений и формы их поддержки;
- классификацию систем поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ
- методологические основы автоматизации поддержки принятия управленческих решений;
- концепцию автоматизации поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
- структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем;
- организацию информационной поддержки управленческой деятельности;
- организацию вычислительной поддержки управленческой деятельности;
- организацию интеллектуальной поддержки управленческой деятельности;
- организационные основы и применение экспертных систем.

Системы поддержки принятия управленческих решений образуют сравнительно новый класс АИС, имеющий весьма широкую область применения, поскольку решения необходимо принимать во всех сферах человеческой деятельности и автоматизировать часть процесса принятия решений (иными словами — оказать помощь, поддержать лицо, принимающему решение (ЛПР)) представляется задачей и привлекательной, и актуальной.

Другим важным обстоятельством, обусловившим интенсивное развитие таких систем, является появление новых технических и программных средств, позволяющих на практике реализовать современные технологии и системы искусственного интеллекта, прежде всего — экспертные системы.

Принятие решений в процессе управления организацией целесообразно рассматривать как процесс последовательного решения (разрешения) возникающих проблем. При этом под организацией будем понимать двух или более людей, взаимодействующих в пределах установленных властных отношений с использованием имеющихся ресурсов для достижения общей цели

Процесс выбора управленческих решений предусматривает несколько этапов и

на каждом из перечисленных этапов используется присущий ему методический аппарат, содержащий формальные и неформальные процедуры переработки имеющейся у ЛПР информации. При этом ЛПР вынуждено использовать, с одной стороны, собственный опыт, интуицию, эвристические приемы и, с другой стороны, системный анализ, методы управления, моделирования, исследования операций, оценки эффективности систем и другое, т.е. весь «арсенал» известных ему методов и средств. Названная последовательность действий ЛПР приводит к искомому решению. Иными словами, сложилась определенная технология выбора управленческих решений — совокупность методов, способов,

процедур и средств анализа ситуации, постановки проблем, обоснования и принятия рациональных решений, организации и контроля их исполнения.

В большинстве практически важных случаев (особенно в экономической сфере) от ЛПР требуются весьма высокая теоретическая подготовка и твердые практические навыки применения технологии выбора решений, причем зачастую при действиях в условиях дефицита времени и других ресурсных ограничениях. Более того, уместно говорить о существовании противоречия между сложностью и ответственностью принимаемых должностным лицом решений и его возможностями. Способом разрешения этого противоречия выступает организация поддержки деятельности ЛПР.

Сущность поддержки принятия решений (на всех уровнях) заключается в том, что руководитель, несущий полную ответственность за принимаемые решения, в силу сложности и неструктурированности возникающих перед ним проблем, трудностей их решения и наличия ограничений нуждается в систематической помощи со стороны других (подчиненных ему или привлекаемых «со стороны») должностных лиц.

Такая поддержка, вообще говоря, оказывалась руководителю (естественно, начиная с определенного уровня в иерархии управления) всегда. Каждое ЛПР формировало (и сегодня формирует) свою систему поддержки принятия решений. Первоначально использовался так называемый аппарат (персонал) поддержки (заместители, помощники, референты, эксперты, менеджеры, специалисты и т.п.), обладающий формальными и неформальными знаниями в соответствующей предметной области. В некоторых случаях, например в интересах высших государственных лиц, используются и коллективные органы поддержки (Президентский совет или экспертный совет при Правительстве РФ). В течение длительного времени «человеческой» поддержки было вполне достаточно для принятия подавляющего большинства пригодных решений. Однако со временем названное выше противоречие вновь обострилось — уже на новом витке диалектической спирали. Необходимость разрешения этого противоречия вызвало к жизни новую, человеко-машинную технологию поддержки деятельности ЛПР, основанную на использовании АИС и современных средств коммуникации. Строго говоря, ЭВТ в процессе поддержки ЛПР может и не занимать ведущего положения или даже вообще не использоваться. Но тогда вся сложность поддержки принятия решений руководителя возлагается на персонал поддержки и организацию его работы, что выдвигает очень высокие (а часто и невыполнимые) требования к окружению ЛПР. Поэтому сегодня, говоря о поддержке ЛПР, следует иметь в виду именно человеко-машинную технологию.

Термин *поддержка решений* впервые стал появляться в зарубежной печати в начале 70-х годов прошлого века. Напомним, что в то время доминировала концепция так называемых информационно-управляющих систем (англ. MIS — Management Information System А. Горри и М. Скотт Мортон выделили СППР (англ. DSS — Decision Supported System) в самостоятельный класс — автоматизированные информационно-справочные системы - **АИС**, обеспечивающих решение руководителями неструктурированных проблем (таких, например, как

разработка бюджета, планирование НИР и ОКР, долгосрочное прогнозирование и т.п.).

В дальнейшем СППР как класс АИС интенсивно развивались, и сегодня можно сказать, что СППР — это интерактивная АИС, использующая модели выбора решений, обеспечивающая пользователям удобный и эффективный доступ к централизованным и распределенным информационным ресурсам и предоставляющая им разнообразные возможности по переработке и отображению информации.

Применение ЭВМ и средств связи в интересах поддержки принятия решений руководителем придала самой технологии поддержки ряд новых положительных черт. Укажем основные из них:

- строгая дисциплина и упорядоченность;
- системность поддержки деятельности ЛПР;
- возможность научного обоснования решений;
- возможность проведения модельных экспериментов;
- многовариантность, комплексность и гибкость анализа;
- наглядность и образность отображения результатов;
- документируемость всех этапов работы.

Отметим ряд обстоятельств, характеризующих саму идею поддержки принятия решений:

- в этой идее гораздо меньше притязаний, чем в идее оптимизации решений: руководитель на основе концепции так называемой ограниченной рациональности вынужден принимать удовлетворительные (пригодные, а не лучшие) решения, пользуясь поддержкой подчиненных, каждый из которых на своем месте, возможно, принимает и оптимальные решения;
- инициатива поддержки всегда исходит от руководителя, по его потребности;
- организуя поддержку своей деятельности и контролируя ее ход, руководитель в большинстве случаев использует диалоговый режим.

Контрольные вопросы

1. Перечислите типы управленческих решений и расскажите о формах их поддержки;
2. Дайте характеристику классификации систем поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ
3. Методологические основы автоматизации поддержки принятия управленческих решений;
4. В чем заключается сущность концепции автоматизации поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
5. Какова структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем;
6. Дайте характеристику организации информационной поддержки управленческой деятельности;
7. Дайте характеристику организации вычислительной поддержки управленческой деятельности;

8. Охарактеризуйте организацию интеллектуальной поддержки управленческой деятельности;
9. Каковы организационные основы и ограничения применения экспертных систем.

Тема 18. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Изучив эту тему, студенты должны четко усвоить следующие вопросы:

- власть и делегирование управленческих полномочий;
- власть и организационная иерархия в качестве вне рыночных средств принятия управленческих решений;
- процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение;
- содержание процесса моделирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
- социально-психологические аспекты выбора оптимального управленческого решения в органах ГиМУ.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется **властью**, т.е. возможность влиять на поведение других. Об успехах менеджеров судят не по тому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе других. Побуждать или мотивировать людей можно только воздействуя на них определенным образом или влияя на них. При этом **влияние** - это любое поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение, отношения, ощущения, ценности и т.п. другого индивида. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы до увольнения. Власть, таким образом, может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- власть - это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется существует взаимосвязь;
- наконец, тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий.

Власть - это обладание положением и ресурсами (капитал и люди) для управления или оказания влияния, причем, это влияние направлено не только на поведение участников организации, но и на поведение институциональной системы менеджмента организации в целом (в частности рынок и государство). Власть может существовать, но не использоваться. Она функция зависимости, а точнее - взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того и у другого. Обладание властью означает возможность влияния на удовлетворение потребностей (Маслоу).

Поскольку власть в процессе управления влияет на поведение других участников деятельности, то успех и неудачи организации зависят именно от ее применения, и во всех организациях для достижения ее эффективного функционирования необходимо надлежащее применение власти. По своей сути власть - это социальный термин. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации и без власти нет организации (иерархической). Таким образом успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть имеет тенденцию развращать, а абсолютная власть развращает абсолютно (лорд Эктон). Однако власть никогда не бывает абсолютной и не изменяющейся, потому, что власть - это отношения в динамике, отношения, меняющиеся и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Поэтому понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто используют как синоним термина *«авторитет»*. Это не совсем верно. Авторитет - это власть возникающая на формальной основе, как данная кому-то, и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а в другом она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие, таким образом, не исчерпывает всех вариантов (форм) появления власти, так как власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. При этом власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. Однако делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально. Что касается личной власти, то это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей, приходит снизу - от подчиненных и может быть отнята ими у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть необходимо регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого очень трудно.

С понятием власти связаны *харизма* и *лидерство*. *Харизма* - это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. *Лидерство* - это способность выдвинуть мотивирующую цель для группы и/или организации и эффективно использовать все имеющиеся источники (формы) власти для превращения созданного для других видения будущего в реальность: Поэтому для лидерства необходимо соответствие между целями лидера и тех, кто за ним следует. При этом лидер - это тот, кто «ведет», идет впереди и указывает путь. Для этого должны быть «ведомые», которые следуют за ним и принимают его лидерство. Таким образом, возникает связь между лидерами и «ведомыми». Последние должны охотно следовать за первым. Важен *стиль лидера* - то, каким образом он достигает этого в кон-

кретной ситуации. В отличие от лидерства, власть концентрируется на том, как добиться подчинения, вне зависимости от степени соответствия целей субъекта и объекта власти и правильности действий власти.

Разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников власти: *принуждение; экспертиза; закон или право принятия решения; пример или харизма; вознаграждение*. Позже был добавлен шестой источник - *информация*, а потом и седьмой источник - *связи*. При этом все источники власти были разделены на две большие группы: к первой группе были отнесены те источники власти, которые имеют *личностную основу* (право на власть, экспертная власть, власть примера, власть информации, а также потребность во власти); ко второй - *организационную основу*, которую называют также *структурно-ситуационной* (вознаграждение, принуждение, власть связей, а также власть над ресурсами и принятия решения). Основой власти называется то, откуда она приходит, а источником власти - то, через что данная основа используется.

- **Власть, основанная на принуждении:** исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности (выговор, штраф понижение в должности, увольнение и т.п.). В основе восприятия данного источника власти лежит страх.

- **Власть, основанная на вознаграждении:** исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие (благодарность, продвижение, премии и т.п.).

- **Экспертная власть:** исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребность (уровень подготовки и образования, опыта и таланта, умений). Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти.

- **Эталонная власть (власть примера):** характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий (наличие харизмы).

- **Законная власть (традиционная власть):** исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание, и что его долг - подчиняться им потому, что руководитель стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия, управлять другими людьми.

- **Власть информации** базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть.

- **Власть связей** строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую им ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее.

Помимо этих источников власти существуют еще некоторые понятия, связанные с властью в экономической организации:

Право на власть - является личностным источником власти в меру способности и возможности руководителя влиять на подчиненных с позиции занимаемой им должности. Здесь важно

получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, этот источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Потребность во власти. Потребность - это нечто, что возникает и находится внутри человека и требует удовлетворения. При этом потребности могут быть осознанными и неосознанными. Таким образом, потребность во власти - это желание иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настойчивых советов и стремление оказать помощь; вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

Принятие решения. Как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его принятия. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение.

Власть над ресурсами. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. Разделение организации по уровням иерархии дает возможность высшим эшелонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Это проявляется в искусственном создании «дефицита» ресурсов.

Баланс власти. Концепция зависимости влияющего и подчиненных в процессе применения власти не дает обладателю власти возможность навязывать свою волю, независимо от чувств, желаний и способностей другого лица. В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек (руководитель) в данной ситуации определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица. Это можно выразить следующей формулой: уровень влияния облеченного властью лица *A* на лицо *B* = степени зависимости лица *B* от лица *A*.

Необходимо различать понятия «*власть*» (*authority*) «*сила*» (*power*). Власть дается ролью и встраивается в структуру организации. Это право, которое неотделимо от ответственности и подотчетности. Таким образом, власть законна и называется «*правом последнего слова*». Наоборот, сила необязательно законна, поскольку она есть не право, а способность. Она может быть определена как способность заставлять явления, события происходить по заданному сценарию. Сила сосуществует с властью, если последняя наличествует.

База «источник» власти включают: условия осуществления роли и полномочий; место в иерархии; контроль за ресурсами; традиции, предоставление власти вышестоящими; факторы, связанные с подчиненными, - ожидания, желания и потребности; оценки, условия контрактов; обусловленность генетическими наклонностями - принятие авторитарной или демократической дисциплины; образование. На деле без признания руководителя подчиненными власти может и не быть.

Контрольные вопросы

1. Власть и организационная иерархия в качестве вне рыночных средств принятия управленческих решений;
2. Охарактеризуйте процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение;
3. Каково содержание процесса моделирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
4. Каковы социально-психологические особенности выбора оптимального управленческого решения в органах ГиМУ.

4.3. Перечень тем и задания к контрольным работам

Контрольная работа №1 выполняется по окончании изучения **раздела 1** учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» по следующим темам:

Тема 1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины

Тема 2. Общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ

Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 4. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Контрольная работа №2 выполняется по окончании изучения **раздела 2** учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» по следующим темам:

Тема 5. Методологические основы моделирования

Тема 6. Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 7. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Тема 8. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации

Тема 9. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Контрольная работа №3 выполняется по окончании изучения **раздела 4** учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» по следующим темам:

Тема10. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ

Тема 11. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений в системе ГиМУ

Тема 12.Зарубежный опыт организации контроля реализации управленческих решений, система ответственности

Тема 13. Технологии оценки эффективности управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 14. Социально-психологические факторы, определяющие качество и эффективность реализации управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 15. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 16. Роль информационно-аналитического обеспечения в органах ГиМУ при разработке и принятии управленческих решений

Тема 17. Основы разработки и эксплуатации систем поддержки принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Тема 18. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Контрольная работа №1.

Вариант 1:

- 1) Решения в системе управления
- 2) Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческих решений.

Вариант 2:

- 1) Типология управленческих решений.
- 2) Принципы и основные этапы разработки управленческих решений.

Вариант 3:

- 1) Функции управленческого решения в методологии и организации процесса управления.
- 2) Общая методология разработки управленческих решений.

Вариант 4:

- 1) Сущность и содержание управленческого решения
- 2) Требования, предъявляемые к управленческому решению.

Контрольная работа №2.

Вариант 1:

- 1) Методологические основы моделирования при разработке управленческих решений.
- 2) Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений.

Вариант 2:

- 1) Сущность и содержание моделирования при разработке управленческих решений.
- 2) Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений.

Вариант 3:

- 1) Модели, их классификация, требования, предъявляемые к моделям.
- 2) Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.

Вариант 4:

- 1) Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
- 2) Основные технологические этапы моделирования и их содержание.

Контрольная работа №3.

Вариант 1:

- 1) Сущность и содержание анализа внешней среды при разработке управленческих решений.
- 2) Сущность, содержание системного анализа при разработке управленческих решений.

Вариант 2:

- 1) Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ.

2) Сущность, содержание, функции мониторинга и контроля при реализации управленческих решений.

Вариант 3:

1) Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ.

2) Технологии оценки эффективности управленческих решений.

Вариант 4:

1) Роль информационно-аналитического обеспечения при разработке управленческих решений в органах ГиМУ.

2) Сущность, содержание, функции и виды контроля.

5. Примерная тематика курсовых проектов

1. Решения в системе управления.
2. Типология управленческих решений.
3. Условия и факторы качества управленческих решений.
4. Проблемы и их решение: экономико-математическая модель.
5. Основные этапы разработки управленческих решений.
6. Определение целей организации, оценка степени достижения цели.
7. Прогнозирование, классификация основных методов прогнозирования, их характеристика.
8. Многокритериальный выбор и оценочные системы.
9. Стратегические решения, технология разработки стратегии управления.
10. Модели принятия управленческих решений в организациях.
11. Ситуационный анализ, его основные этапы, метод сценариев.
12. Технология разработки управленческих решений.
13. Организация процесса разработки управленческих решений.
14. Целевая ориентация управленческих решений.
15. Анализ альтернатив управленческих решений.

16. Методы и модели разработки управленческих решений.
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 решения и ответственность.
22. Оценка эффективности управленческих решений.
23. Процесс планирования при разработке управленческих решений.
24. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
25. Пути повышения эффективности разработки и принятия управленческих решений в органах власти.
26. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
27. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
28. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах ГиМУ.
29. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений.
30. Пути повышения эффективности применения систем поддержки принятия управленческих решений.
31. Управленческие решения как инструмент изменений в развитии предприятия.
32. Психологические факторы при поиске принципиально новых решений.
33. Стратегические и тактические решения.
34. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
35. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.
36. Принятие решения в управлении инновациями.
37. Организационная культура принятия управленческих решений.

6. Контрольные вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Общая методология разработки управленческих решений в органах ГиМУ.
2. Сущность и принципы информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ.
3. Типовой алгоритм разработки управленческих решений в органах ГиМУ.
4. Задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ, их характеристика.
5. Технология разработки стратегических решений в органах ГиМУ.
6. Разновидности риска в процессе разработки управленческих решений. Методы снижения степени риска.
7. Этапы рассмотрения комплексной проблемы улучшения деятельности.
8. Методика сценарного моделирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ.
9. Процесс нахождения принципиально нового решения.
10. Стратегические и тактические решения, их характеристика.
11. Общая методология разработки управленческого решения.
12. Власть и делегирование управленческих полномочий при разработке и принятии управленческих решений в системе ГиМУ.
13. Алгоритм разработки управленческого решения, его содержание и характеристика.
14. Компоненты информационно-аналитической деятельности в процессе принятия государственных решений.
15. Сущность и содержание управленческого решения.
16. Методологические основы автоматизации поддержки управленческих решений в системе ГиМУ.
17. Подходы к принятию управленческих решений в системе ГиМУ.

18. Организация информационно-аналитического обеспечения управленческой деятельности.
19. Условия и факторы, определяющие качество и эффективность управленческих решений.
20. Сущность и принципы информационно-аналитической деятельности.
21. Основные стадии и этапы разработки и принятия управленческих решений, их характеристика.
22. Задачи информационно-аналитической деятельности, их характеристика.
23. Общая характеристика методов, используемых в процессе разработки и принятия управленческих решений.
24. Сущность и содержание бизнес-моделирования в государственном управлении.
25. Роль информации при разработке управленческих решений в органах ГиМУ.
26. Моделирование как метод научного познания. Сущность и содержание моделирования.
27. Оценка эффективности государственных управленческих решений.
28. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности.
29. Цели и критерии эффективности управленческих решений.
30. Этапы моделирования в государственном управлении, их характеристика.
31. Технология оценки эффективности управленческих решений, принимаемых в органах ГиМУ.
32. Процессы, определяющие сущность аналитики.
33. Анализ альтернатив управленческих решений. Влияние анализа внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.
34. Оценка эффективности государственных управленческих решений.
35. Содержание процесса планирования при разработке управленческих решений.
36. Характеристика системного подхода к разработке и принятию управленческих решений.
37. Организация и содержание процесса контроля управленческих решений.
38. Оценка эффективности управленческих решений. Методы оценки эффективности решений.
39. Ответственность и организационная культура принятия управленческих решений.
40. Содержание процедуры принятия управленческих решений в органах ГиМУ.
41. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях риска.
42. Содержание процесса контроля и мониторинга.
43. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
44. Роль аналитика в процессе разработки и принятия управленческих решений. Принципы аналитической деятельности.
45. Модели, их классификация, требования, предъявляемые к моделям.

46. Функции информационно-аналитических служб в системе ГиМУ, их характеристика.
47. Основные технологические этапы моделирования и их содержание.
48. Структура, задачи и место аналитики в современных интеллектуальных технологиях.
49. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений.
50. Основные понятия теории принятия решений: цель, проблема, задача, ЛПР, планирование, мониторинг, решение, критерий, альтернатива, ограничение.
51. Анализ результатов моделирования и выбор оптимального варианта решения.
52. Внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс принятия решений.
53. Сущность и содержание стратегического анализа внешней среды в процессе разработки управленческих решений.
54. Достоинства и недостатки моделирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ.
55. Содержание процесса реализации управленческого решения. Организаторская деятельность менеджера в процессе реализации решения.
56. Запрограммированные и незапрограммированные решения, их характеристика.
57. Сущность и содержание стратегического анализа внутренней среды в процессе разработки управленческих решений.
58. Внутренние и внешние факторы, влияющие на процесс принятия решений.
59. Содержание процедуры принятия управленческих решений в системе ГиМУ.
60. Уровни аналитических и экспертных служб, их характеристика.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины

7.1. Основная 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. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
4. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2009.
5. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
6. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
7. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
8. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2002.
9. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2005.
10. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008.
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

7.2. *Дополнительная литература*

1. С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. Управленческие решения - М.: Юнити, 2003
2. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2006
3. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент - М: Высшая школа, 1994
4. Н.Л. Карданская. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 1999.
5. Р.А. Фатхутдинов. Управленческие решения. М: Инфра-М, 2009.
6. А.В. Грешилов. Как принять решение в реальных условиях - М: Радиосвязь, 1991
7. Е.С. Вентцель. Исследование операций - М: Наука, 1980
8. Р. Доусон. Уверенно принимать решения. Программа действия - М: Юнити, 2000
9. Д. Клиланд, В. Кинг. Системный анализ и целевое управление - М: Сов. радио, 1974
10. Дж.К. Лафта. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие - М: Рус. деловая литература, 1999
11. И.В. Максимей. Имитационное моделирование на ЭВМ- М: Радиосвязь, 1998
12. Б.Г. Литвак. Экспертные оценки и принятие решений - М: Патент, 1996
13. А.Г. Мамиконов. Принятие решений и информация - М: Наука, 1983
14. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М: Дело, 1992
15. Я.Р. Рейльян Аналитическая основа принятия управленческих решений, М: Финансы и статистика, 1989
16. Г. Тейл Экономические прогнозы и принятие решений, М: Статистика, 1971
17. Р.И. Трухаев Модели принятия решения в условиях неопределенности - М: Наука, 1981
18. В.Н. Цыгичко Руководителю о принятии решений - М: Инфра – М, 1996
19. М. Эддоус, Р. Стенфилд Р. Методы принятия решений, М: Аудит, 1997
20. А. Б. Юдин Вычислительные методы принятия решений - М: Наука, 1989
21. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. - М.: Мир, 1982.
22. Вейлл П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.
23. Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум. - М.: Экономика, 1990.
24. Государственное и муниципальное управление: Справочник. - М.: Издательство магистр, 1997.
25. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. - М., 2000.
26. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Новосибирск, 1998.
27. Доусон Р. Уверенно принимать решения. - М.: ЮНИТИ, 1996.

28. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. -М.: Экономика, 1984.
29. Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. - М.: Экономика, 1988.
30. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М., 1998.
31. Зотов В.Б. Территориальное управление (методология, теория, практика). - М., 1998.
32. Капра Ф. Уроки мудрости. - М., 1996.
33. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1998.
34. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Дека, 1996.
35. Красников В.С. Разработка управленческих решений. - СПб., 1998.
36. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Государственное управление: Учебное пособие.-М., 1996.
37. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. - М., 1989.
38. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: Экмос, 1998.
39. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. - М.: Патент, 1996.
40. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
41. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М., 1984.
42. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Финансы и статистика, 1989.
43. Сорос Дж. Алхимия финансов. - М., 1997.
44. Ст. Бир. Мозг фирмы. - М., 1993.
45. Стратегическое управление инновационной деятельностью: учебно-методическое пособие. Н.В.Высоцкая и др. - Новосибирск: СибАГС, 1998.
46. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. - М.: Статистика, 1971.
47. Теория выбора и принятия решений / Уч. пособие для вузов / И.М. Макаров и др. - М.: Наука, 1982.
48. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по не-классической методологии): Учебное пособие. - Саратов, 1997.
49. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. -М.: Наука, 1981.
50. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М., 1998.
51. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. 1997.
52. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. - М., 1992.
53. Цигичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: ИНФРА-М, 1996.
54. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: Аудит, 1997.
55. Энциклопедия рынка. Инжиниринг, консалтинг, маркетинг, менеджмент в международном бизнесе: мировой опыт - практика в России. Русско-

- английский словарь-справочник. Практическое пособие. Св. 4000 терминов. Малый проект. Часть 7 / Под ред. проф. Б.Г. Дякина. - М.: ROSBI, 2000.
56. Юдин А.Б. Вычислительные методы принятия решений. - М.: Наука, 1989.
57. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учебное пособие. М. : Кнорус, 2010.
58. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.
59. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
60. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

8. Средства информационной поддержки

Процесс обучения сопровождается использованием обучающих компьютерных программ, оценочными тестами, деловыми играми, консультационными компьютерными программами, а также информационным обеспечением Интернета на базе межкафедральной лаборатории вычислительной техники Института государственного и муниципального управления (компьютерный класс).

Методические указания по подготовке и проведению семинарских (практических) занятий

Цель семинарских занятий — активизировать работу студентов, привить навыки самостоятельной аналитической работы при подготовке к семинарам, а также умение находить необходимую литературу. Данным учебно-методическим комплексом не ставилась задача представить студентам полный список необходимой литературы по каждой теме, так как, по нашему мнению, это ограничивает свободу творчества студентов. Подготовка квалифицированных специалистов требует помимо теоретического обучения, развитие творческих навыков по поиску возможных способов решения различных проблем. Это в значительной степени касается и такой научной дисциплины, как «Разработка управленческого решения», которая приобрела особое значение в условиях формирования информационного общества в России.

В настоящее время эффективность государственного и муниципального управления все более зависит от качества принимаемых и реализуемых управленческих решений. В этой связи теория решений привлекает к себе все более пристальное внимание многих ученых, менеджеров в сфере государственного и негосударственного секторов экономики.

Литература по дисциплине «Разработка управленческого решения» ежегодно пополняется как за счет комплексных работ, так и за счет работ, рассматривающих ее отдельные аспекты. В 2004 г. появился первый базовый учебник по дисциплине «Разработка управленческого решения», предназначенный для студентов специальности «Государственное и муниципальное управление»[†]. Он дает системное представление о теории решений как научной дисциплине, рекомендован Министерством образования и науки РФ, и поэтому его, прежде всего, следует использовать при подготовке к семинарским занятиям. Помимо этого в разделе 6.1 УМК в качестве основной студентам рекомендуется и другая литература. Определенную помощь в подготовке к семинарским занятиям по отдельным темам может оказать литература, указанная в разделе 6.2 УМК в качестве дополнительной.

Наибольший эффект от семинарских занятий достигается при вовлечении всей аудитории в дискуссию по каждому из обсуждаемых вопросов, а это предполагает использование студентами различных источников и литературы. Подобная форма работы помогает мобилизовать все имеющиеся у студентов знания, почувствовать свою причастность к решению обсуждаемых проблем, способствует развитию научного мышления, формирует навыки изложения собственной позиции, умение держаться перед аудиторией. В этой связи студент должен сам развивать навыки в подборе необходимой литературы и источников для подготовки к семинарским занятиям.

При проведении семинарских занятий используются следующие методы и формы: демонстрация, презентация, разбор ситуации, ролевая игра, доклады. **Демонстрация** — это представление участникам игры, семинара и т.п. мето-

[†] Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. – М.: Дело, 2004.

дологии выполнения чего-либо. Метод используется: для обучения какому-либо конкретному навыку или способу и для моделирования постепенного подхода к поставленной цели.

Преимущества метода:

- легко сконцентрировать внимание студентов (слушателей) на чем-либо существенном;
- определяет варианты практического использования метода;
- активно вовлекает слушателей в процесс обучения при самостоятельном использовании этого метода.

Этапы процесса: установление цели демонстрации; представление материалов, предназначенных для использования; непосредственно сама демонстрация; обсуждение демонстрации в аудитории (вопросы — ответы); подведение итогов.

Презентацией называется деятельность по передаче информации, по изложению каких-либо теорий и принципов, проводимая с использованием информационных ресурсов. Формы презентации различны и могут варьироваться от обычной лекции (доклада) до некоторого вовлечения студентов (слушателей) в процесс через вопросы и участие в дискуссии. Презентация наиболее часто используется в практической деятельности государственных и муниципальных служащих.

Метод используется: для обучения какому-либо конкретному аспекту теории или методологии и для моделирования постепенного подхода к решению задачи. Может быть использован при проведении семинара-дискуссии, выступлении с докладом, проведении ролевых и деловых игр, защите курсового проекта и т.п. Этапы процесса: определение содержания материала и цели презентации; составление примерного плана презентации; разработка системы наглядного материала, иллюстрирующего материал презентации; подведение итогов, изложение самых главных моментов представленного материала и его наглядных иллюстраций; обсуждение (вопросы — ответы); выявление достоинств и недостатков проведенной презентации.

Разбор ситуации — это изложение гипотетической ситуации, которое используется для анализа и обсуждения. Этот метод стимулирует дискуссии и обсуждения в группах, совместные поиски новых путей работы.

Метод используется: для обсуждения различных проблем, с которыми в типовой ситуации сталкиваются практически все муниципальные служащие и развития у студентов навыков коллективной работы над их разрешением и преодолением трудностей.

Этапы процесса: описание конкретной ситуации; детальное ознакомление с ситуацией; формулирование проблемы, которую надо разрешить и вопросов для обсуждения; подготовка к обсуждению и поиск путей решения проблемы; изложение подготовленных предложений или вариантов ответов на вопросы; обсуждение предложенных вариантов решений; обобщение результатов занятий и подведение итогов.

Ролевая игра — это когда несколько участников разыгрывают роли по сценарию, связанному с темой изучения.

Использование метода:

- помогает сформировать или изменить отношение участников к тому или иному вопросу;
- позволяет участникам опробовать различные варианты решений и альтернативные подходы;
- предоставляет возможность увидеть последствия своих действий и их воздействие на других;
- дает студентам возможность увидеть, как иные люди могут вести себя и что они могут чувствовать, находясь в сходной ситуации;
- создает благоприятную обстановку для обсуждения и исследования проблем, о которых участникам может быть не очень удобно говорить применительно к реальной жизни.

Этапы процесса: подготовка "исполнителей" к выполняемой роли в игровой ситуации; разъяснение ситуации всем наблюдателям; проведение ролевой игры; личные высказывания участников о своих впечатлениях и замечаниях; обсуждение различных реакций участников на происходящее; обобщение полученных знаний в качестве общих принципов.

Наиболее широко используемая форма самостоятельной работы студентов — подготовка докладов с последующим обсуждением их на семинаре.

Преподаватель предварительно для каждой студенческой группы предлагает тематику докладов (фиксированных выступлений). Их примерная тематика приводится по отдельным темам после вопросов, предлагаемых для обсуждения на семинаре. Доклады и выступления должны быть краткими, логически стройными, демонстрирующими применение теоретических знаний не только по данной дисциплине. Для доклада отводится время до 15 мин., для выступления — 3-5 мин.

При подготовке к семинару для самоконтроля студенты могут использовать контрольные вопросы, приведенные по каждой теме в разделе 5.2 УМК. Выборочный контрольный опрос и собеседование по данным вопросам может проводиться в ходе индивидуальных занятий под контролем преподавателя. Подготовленные ответы на вопросы должны быть лаконичными и конкретными.

В целях создания на семинарских занятиях атмосферы активного участия и повышения эффективности коммуникации со студентами преподаватель оценивает не только доклады и выступления, ответы на контрольные вопросы, но и вопросы, задаваемые студентами докладчику, дополнения и критические замечания. Семинарские занятия являются формой текущего контроля знаний студентов, участие в них является обязательным.

Тема 2. Общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Требования к управленческому решению, факторы, определяющие эффективность и качество управленческого решения;
2. Сущность и содержание основных этапов общей методологии разработки управленческого решения;

3. Сущность и содержание типового алгоритма разработки управленческого решения;
4. Сущность и содержание управленческого решения. Характеристика основных элементов управленческого решения;
5. Сущность и содержание анализа обстановки при выработке решения в органах ГиМУ.

Литература: (1: С.9-33, 2: С.363-373, 3: С.14-25)

Фиксированные выступления:

1. Человек, организация, решение;
2. Принятие решений и менеджмент;
3. Общая характеристика проблемы управления и разработки решений;

Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Методологические основы процесса планирования;
2. Характеристика основных этапов процесса планирования;
3. Сущность и содержание основных принципов SMART;
4. Содержание основных компонентов процесса планирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
5. Основные компоненты государственных целевых программ.

Литература: (1: С.86-105, 106-130, 2: С.391-396)

Фиксированные выступления:

1. Цели, приоритеты, ценности (определение целей организации);
2. Миссия организации, виды и свойства целей, деревья целей;
3. Общая характеристика проблемы управления и разработки решений.

Тема 4. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание и характеристика основных принципов разработки управленческих решений;

2. Характеристика основных методологических подходов к разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
3. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений в органах ГиМУ;
4. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения в органах ГиМУ;
5. Сущность и содержание процесса принятия и реализации управленческого решения в органах ГиМУ, анализ результатов.

Литература: (1: С.68-85, 2: С.59-79, 3: С.24-37, 52-79)

Фиксированные выступления:

1. Организация разработки решений руководителем на основе системного анализа складывающейся обстановки;
2. Процесс разработки управленческих решений в сложных ситуациях;
3. Значение творческого подхода при разработке управленческого решения.

Тема 5. Методологические основы моделирования

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание моделирования;
2. Модели, их классификация, требования, предъявляемые к моделям. Структура моделей;
3. Основные технологические этапы моделирования и их содержание;
4. Технология моделирования в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
5. Методология анализа результатов моделирования и выбор оптимального варианта решения.

Литература: (2: С.377-391, 3: С.267-277, 284-298)

Фиксированные выступления:

1. Технология формирования моделей в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Имитационное моделирование в системе государственного управления в РФ;
3. Зарубежный опыт использования моделей при разработке и принятии государственных решений.

Тема 6. Методы сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Основные понятия сетевого планирования и управления;
2. Правила построения сетевых моделей, графов, графиков;
3. Методика упорядочивания сетевой модели (нумерация событий и кодирование работ сетевого графика);
4. Методы расчета сетевых графиков;
5. Оптимизация сетевых графиков.

Литература: (2: С.376-396)

Фиксированные выступления:

1. Сущность и содержание методов сетевого планирования и управления при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Особенности использования методов сетевого планирования и управления при разработке государственных целевых программ;
3. Зарубежный опыт использования методов сетевого планирования и управления при разработке государственных решений.

Тема 7. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Вопросы для обсуждения:

1. Понятия неопределенности и риска, составляющие и источники рисков в управлении;
2. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях «природной неопределенности»;
3. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях стохастического риска;
4. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях поведенческого риска;
5. Меры по снижению возможного риска.

Литература: (3: С.115-147, 161-224, 4: С.107-131)

Фиксированные выступления:

1. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности;
2. Организационные и социально-психологические особенности разработки управленческих решений в условиях риска;
3. Зарубежный опыт разработки государственных решений в условиях риска.

Тема 8. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие внешней среды и целевая направленность ее анализа;
2. Содержание основных этапов анализа внешней среды;
3. Сущность и содержание SWOT-анализа;
4. Сущность и содержание PEST-анализа;
5. Сущность и содержание SNW-анализа.

Литература: (2: С.396-480)

Фиксированные выступления:

1. Содержание основных этапов анализа внешней среды;
2. Элементы внутренней среды организации и методика ее анализа;
3. Прогнозирование состояния внешней среды.

Тема 9. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Основные понятия системного анализа;
2. Принципы и структура системного анализа;
3. Основы оценки сложных систем (понятие шкалы, шкалы номинального типа, шкалы интервалов, шкалы отношений, шкалы разностей, абсолютные шкалы);
4. Методы качественного оценивания систем;
5. Методы количественного оценивания систем.

Литература: (6: С.19-32, 109-128, 130-148)

Фиксированные выступления:

1. Общая теория систем и системного анализа;
2. Методология системного анализа при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
3. Зарубежный опыт использования системного анализа при разработке государственных решений.

Тема 10. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание стратегического управления;
2. Методология разработки стратегических решений;
3. Технологии разработки стратегии управления;
4. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений;
5. Технологии оценки эффективности стратегических решений.

Литература: (1: С.166-205, 2: С.396-408)

Фиксированные выступления:

1. Возникновение стратегического управления;
2. Основные принципы стратегического управления;
3. Зарубежный опыт разработки стратегических государственных решений.

Тема 11. Мониторинг и контроль реализации управленческих решений в системе ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание мониторинга и контроля;
2. Содержание основных этапов процесса контроля и мониторинга;
3. Значение, функции и виды контроля;
4. Методы контроля государственных решений и механизм их осуществления;
5. Зарубежный опыт организации контроля реализации государственных решений.

Литература: (1: С.242-278, 2: С.391-396)

Фиксированные выступления:

1. Применение информационных технологий в процессе осуществления мониторинга и контроля;
2. Особенности мониторинга и контроля реализации государственных решений в РФ;
3. Содержание информационно-аналитической деятельности при организации процесса мониторинга и контроля.

Тема 13. Технологии оценки эффективности управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие категории эффективности;
2. Методы оценки эффективности управленческих решений;
3. Особенности оценки эффективности государственных решений;
4. Примеры расчета эффективности государственных решений;
5. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев.

Литература: (1: С.132-164, 2: С.402-409, 4: С.131-149)

Фиксированные выступления:

1. Факторы, определяющие эффективность управленческих решений;
2. Методологические подходы к оценке эффективности управленческих решений;
3. Зарубежный опыт оценки эффективности государственных управленческих решений.

Тема 16. Роль информационно-аналитического обеспечения в органах ГиМУ при разработке и принятии управленческих решений

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность и содержание информационно-аналитической деятельности;
2. Принципы и задачи информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
3. Особенности организации информационно-аналитических подразделений и информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ;
4. Современное состояние информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ РФ;
5. Перспективы развития информационно-аналитической деятельности в РФ.

Литература: (2: С.365-373, 4: С.243-270)

Фиксированные выступления:

1. Роль информации в процессе разработки и принятии управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Проблемы кадрового обеспечения информационно-аналитических подразделений в органах ГиМУ;
3. Зарубежный опыт организации информационно-аналитической деятельности.

Тема 17. Основы разработки и эксплуатации систем поддержки принятия управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция автоматизации поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
2. Типы управленческих решений и формы их поддержки;
3. Классификация систем поддержки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ;
4. Структура и основные задачи автоматизированных информационно-справочных систем;
5. Организационные основы и применение экспертных систем.

Литература: (3: С.233-243, 247-260,260-277, 284-298)

Фиксированные выступления:

1. Методологические основы автоматизации поддержки принятия управленческих решений;
2. Организация информационной поддержки управленческой деятельности;
3. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности.

Тема 18. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений в органах ГиМУ

Вопросы для обсуждения:

1. Власть и делегирование управленческих полномочий;
2. Власть и организационная иерархия в качестве внерыночных средств принятия управленческих решений;
3. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение;
4. Содержание процесса моделирования при разработке управленческих решений в органах ГиМУ;
5. Социально-психологические аспекты выбора оптимального управленческого решения в органах ГиМУ.

Литература: (4: С.154-181, 183-199, 205-242)

Фиксированные выступления:

1. Власть, влияние, сила и источники их формирования;
2. Централизация и децентрализация процесса разработки решений в органах ГиМУ;
3. Влияние коммуникаций в системе отношений «власть-общество» на качество принимаемых решений в органах ГиМУ.

Комплект контрольных заданий по дисциплине

1 ВАРИАНТ

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.	ОТВЕТЫ
2. Что понимается под системой поддержки принятия решений (выберите правильные ответы):	а) технологическое обеспечение; б) программное обеспечение; в) математическое обеспечение; г) материальное обеспечение.	
3. Укажите последовательно этапы трех-этапной схемы процесса принятия решений, предварительно выбрав их из следующих действий:	а) сбор информации; б) проектирование; в) оценка; г) обдумывание; д) выбор.	
4. Укажите факторы, влияющие на процесс принятия решений в организации и связанные исключительно с макросредой организации (выберите правильные ответы):	• а) социальные; б) поставщики; в) потребители; г) экономические; д) политические; е) посредники; ж) технологические; з) конкуренты; и) экологические.	
5. Какие задачи (из предложенных) имеют, как правило, запрограммированные решения (выберите правильные ответы):	а) начисление социального пособия; б) технико-экономическое обоснование проекта; в) формирование корпоративной культуры.	
6. Укажите последовательно этапы шести-этапной 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.	
7. Какими этапами дополнена модель расширенного процесса принятия решений по сравнению с циклической схемой процесса принятия решений (выберите правильные ответы):	а) мониторинг и контроль; б) проектирование вариантов; в) накопление опыта; г) сбор информации; д) формулирование проблемы; е) привлечение экспертов; ж) реализация решения.	
8. 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;	
9. Выберите из предложенных понятий те, содержание которых соответствует компонентам любого плана:	а) ресурсы; б) цели; в) информация; г) действия; д) группы влияния.	
10. 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».	
11. Сетевые модели в процессе разработки и реализации управленческих решений используются для (выберите правильные ответы):	а) определения критического пути; б) для упорядочения последовательности работ; в) для определения кратчайшего пути; г) для определения резервного времени; д) для выяснения степени влияния внешних факторов;	

12. Выберите из предложенных действий основные этапы процесса контроля и упорядочите их:	а) корректировка действий; б) установление норм/критериев; в) определение целей; г) определение реальных значений наблюдаемых параметров; д) оценка необходимых ресурсов; е) сравнение норм с реальными значениями наблюдаемых параметров.	
• 13. Нормы устанавливаются на основе (выберите правильные ответы):	• а) согласования с исполнителем/самостоятельно исполнителем; б) прошлого опыта; в) расчетов; г) контроля; д) чутя; е) передового опыта; ж) принципа SMART.	
14. Средствами мониторинга являются (выберите правильные ответы): •	а) наблюдение и личное участие; б) контроль; в) опросы и обсуждения; г) текущая статистика; д) планирование; е) собственная статистика; ж) отчеты и доклады.	
15. Люди, работающие в соответствии с нормами, должны воспринимать их как (выберите правильные ответы):	а) ясные; б) перспективные; в) значимые; г) справедливые; д) неизменные; е) корректируемые; ж) честные.	
• 16. 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.	
17. Укажите последовательно этапы процесса управления изменениями, предварительно выбрав их из следующих действий:	а) планирование; б) «размораживание»; в) контроль; г) осуществление изменений; д) определение целей; е) «замораживание»; ж) мониторинг.	
18. Модель Надлера-Ташмена применяют для (выберите правильные ответы):	а) диагностики потребности в изменении; • б) оценки степени реализации изменений в процессе осуществления изменений. определения «движущих сил» изменения; в) оценки позиции на рынке; г) выявления факторов макросреды организации.	
19. Диаграмму «анализ поля сил» применяют для (выберите правильные ответы):	а) схематического изображения структуры организации; б) схематического изображения позиционирования фирмы на рынке; в) схематического изображения «движущих» и «сдерживающих» сил изменений в определенный момент времени.	
20. Способами преодоления сопротивления изменениям являются (выберите правильные ответы):	а) образование и предоставление информации; б) пересмотр задачи; в) участие и вовлечение; г) помощь и поддержка;	
21. Укажите, какие из предложенных проблемных ситуаций могут рассматриваться как	а) шахматная партия; б) «задача предвыборной кампании»;	

«жесткие» ситуации:	в) задача формирования государственного бюджета; г) раздел имущества в случае скорого развода супругов; д) задача формирования государственной целевой программы.	
22. Укажите, какие из указанных признаков характеризуют ограниченную ситуацию изменений:	а) известно, в чем заключается существо проблемы; б) ситуация может рассматриваться как автономная; в) приоритеты сомнительны; г) нет уверенности в том, в чем именно заключается проблема; д) создается впечатление, что решение просто не существует; е) известно, в чем заключается существо проблемы.	
23. Выберите и упорядочьте фазы системной технологии вмешательства в изменения, предварительно выбрав их из следующих возможных действий:	а) проектирование; б) выбор критериев; в) диагностика; г) внедрение; д) планирование.	
24. Атрибутивными признаками организационного развития как стратегии вмешательства в изменения являются (выберите правильные ответы):	а) осуществление плановых изменений; б) использование групповых процессов; в) преобладает ситуационное планирование и управление; г) исключительно имеет место долгосрочность программы вмешательства в изменения; д) ориентация на изменение установок участников процесса изменения, способствующих повышению эффективности организации; е) доминирование авторитарного стиля управления в организации;	
25. Укажите последовательно этапы процесса организационного развития, предварительно выбрав их из следующих действий:	а) определение «настоящего состояния»; б) определение целей изменения; в) определение «будущего состояния»; г) сбор информации; д) составление плана изменений; е) определение «переходного состояния»; • ж) определение необходимых ресурсов.	

2 ВАРИАНТ

1. 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»).	ОТВЕТЫ
2. 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.	
3. Что такое «проблема»?	а) Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией; б) Нерешенные задачи; в) Набор причин, мешающих достижению целей организации.	
4. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого	а) Достижение проблемой приемлемого для руководителя значения;	

го решения?	б) Достижение принятой цели; в) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений.	
5. Перечислите варианты коммуникаций между управляющей и управляемой системами при разработке управленческого решения.	а) Взаимодействие и противодействие; б) Управление и подчинение; в) Совместная и индивидуальная деятельность.	
6. Какая из команд, перечисленных ниже, разрабатывает управленческое решение?	а) Главный инженер, мастер, бригадир; б) Руководитель конструкторского бюро, инженер-испытатель, руководитель группы механиков аэропорта; в) Менеджер по продаже перчаток, менеджер по закупкам перчаток.	
7. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?	а) Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории; б) Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке; в) Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.	
8. Перечислите четыре основные потребности человека.	а) В пище, одежде, жилье, здоровье; б) В любви, продолжении рода, информации, самовыражении; в) В деньгах, работе, отдыхе, образовании.	
9. Каковы особенности разработки решений в технических системах?	а) Набор решений ограничен и последствия их предопределены; б) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты; в) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.	
10. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?	а) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты; б) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей; в) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.	
11. Каковы особенности разработки управленческого решения в социальных системах?	а) Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты; б) Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей; в) Набор решений ограничен и последствия их предопределены.	
12. 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.	
13. Какую роль выполняет концептуальная модель организации при разработке управленческого решения?	а) Показывает особенности объектов управления в организации и возможности эффективного управления их параметрами; б) Дает представление о полной структуре организации и выборе требуемых объектов управления для построения конкретной организации; в) Показывает генеральное направление (концепцию) деятельности организации.	
14. Какую стратегию должен выбрать руководитель небольшой торговой организации по	а) Закупать для продажи преимущественно неэластичную продукцию; б) Закупать для продажи примерно в равном процентном от-	

закупкам товаров исходя из характеристик объекта управления — рынка?	ношении эластичную и неэластичную продукцию; в) Закупать для продажи преимущественно эластичную продукцию.	
15. Что означает стратегия «First mover»?	а) Выход на рынок с новым товаром; б) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами; в) Выход на новый рынок с известным товаром.	
16. Что означает стратегия «Last mover»?	а) Выход на рынок с известным товаром, но с новыми потребительскими свойствами; б) Выход на новый рынок с известным товаром; в) Выход на рынок с новым товаром.	
17. Как достичь устойчивой об- ласти сбыта товаров исходя из кривой жизненного цикла?	а) Участием на всех этапах жизненного цикла новых изделий; б) Увеличением этапов «зрелость» и «насыщение»; в) Предотвращением этапов «спад» и «крах».	
18. Капитальные вложения — это средства, направленные на:	а) Приобретение и модернизацию основных средств; б) Закупку дорогостоящих изделий, комплектующих и запас- ных частей; в) Пополнение оборотных средств.	
19. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расшире- ния основных средств для орга- низации с преимущественно руч- ным производством?	а) За счет собственных средств; б) За счет аренды или лизинга; в) За счет привлечения сторонних инвестиций;	
20. Каким путем целесообразно получить ресурсы для расшире- ния основных средств для орга- низации с преимущественно ав- томатизированным произ- водством?	а) За счет аренды или лизинга; б) За счет привлечения сторонних инвестиций; в) За счет собственных средств.	
21. Какие варианты получения инвестиций предполагают наи- большее увеличение инвестиций для среднего ООО?	а) Кредит под залог ликвидной недвижимости; б) Кредит в коммерческом банке; в) Расширение числа учредителей.	
22. Какие варианты получения инвестиций предполагают наи- большее увеличение инвестиций для среднего ОАО?	а) Кредит в коммерческом банке; б) Вторичная эмиссия акций; в) Расширение числа учредителей.	
23. Конкуренция — это процесс.	а) Позитивный как для продавца или производителя, так и для покупателя; б) Негативный для продавца или производителя и позитивный для покупателя; в) Негативный, так как требует больших расходов на рекламу, технологии производства и продажи, что увеличивает себе- стоимость товара.	
24. Каковы основные направления деятельности недобросовестно- го конкурента?	а) Создание монополистических структур, «выбивание» суб- сидий и дотаций; б) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества; в) Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотруд- ничестве.	
25. Каковы основные направления деятельности агрессивного кон- курента?	а) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества; б) Создание монополистических структур, «выбивание» суб- сидий и дотаций; в) Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотруд- ничестве.	

3 ВАРИАНТ

1. Какое из приведенных определений понятия «управленческая технология» наиболее правильное?	а) Это искусство, мастерство и умение осуществлять управленческое воздействие; б) Это набор законов, принципов и методов для реализации функций управления; в) Это конкретный регламент по времени и ресурсам для выполнения функций управления.	ОТВЕТЫ
2. 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.	
3. Основу технологии «управления по целям» составляет:	а) Бизнес-план; б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей; в) Четкий регламент действий каждого руководителя.	
4. Инициативно-целевое управление:	а) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки; б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные; в) Гарантирует достижение цели в заданные сроки.	
5. Программно-целевое управление:	а) Гарантирует достижение цели в заданные сроки; б) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные; в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.	
6. Регламентное управление:	а) Гарантирует достижение цели в сроки, заранее неизвестные; б) Гарантирует достижение цели в заданные сроки; в) Не гарантирует достижения цели в заданные сроки.	
7. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой организации с численностью 3—5 чел. ?	а) Инициативно-целевое; б) Регламентное; в) Программно-целевое.	
8. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 чел. ?	а) Программно-целевое; б) Регламентное; в) Инициативно-целевое.	
9. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. чел. ?	а) Программно-целевое; б) Регламентное; в) Инициативно-целевое.	
10. Какой вид целевого управления наиболее эффективен для экономики России?	а) Регламентное; б) Программно-целевое; в) Инициативно-целевое.	
11. На какой функции управления базируется управленческая технология «Управление по результатам» ?	а) Координация; б) Организация; в) Планирование.	
12. В каких условиях управленческая технология «Управление по результатам» наиболее эффективна?	а) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней); б) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей; в) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.	
13. В каких условиях управленче-	а) Когда деятельность организации существенно влияет на му-	

ская технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?	ниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей; б) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней); в) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии.	
14. В каких условиях управленческая технология «Управление в исключительных случаях» дает лучшие результаты?	а) Когда организация работает по жестко регламентированной технологии; б) Когда время между принятием решений и результатом их выполнения минимально (часы, несколько дней); в) Когда деятельность организации существенно влияет на муниципальную инфраструктуру, дает работу основной массе жителей.	
15. Технология управления на базе «искусственного интеллекта» предусматривает:	а) Использование руководителем информационных систем при решении технических и логических операций; б) Полную подготовку для руководителей всех решений с помощью современных программно-информационных средств; в) Получение непосредственных указаний от компьютерных систем при выполнении подчиненными типовых операций.	
16. К техническим операциям, выполняемым при разработке управленческого решения, относятся:	а). Типовые расчеты; б) Разработка бизнес-плана; в) Составление рекламы;	
17. К логическим операциям, выполняемым при разработке управленческого решения, относятся:	а) Разработка бизнес-плана; б) Составление рекламы; в) Типовые расчеты;	
18. К творческой деятельности, выполняемой при разработке управленческого решения, относятся:	а) Составление рекламы; б) Разработка бизнес-плана; в) Типовые расчеты.	
19. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе активизации деятельности персонала» дает лучшие результаты?	а) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок; б) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления; в) При относительно молодом составе сотрудников.	
20. В каких условиях управленческая технология «Управление на базе потребностей и интересов» дает лучшие результаты?	а) При высоком профессиональном уровне всех работников аппарата управления; б) Когда профессионализм работников аппарата управления недостаточно высок; в) При относительно пожилом составе работников.	
21. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности характеризуется:	а) Возможностью получения нежелательных результатов; б) Возможностью получения отрицательных результатов; в) Обязательностью получения отрицательных результатов.	
22. 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.	
23. Какие из приведенных параметров относятся к полностью управляемым?	а) Производительность труда; б) Межличностные отношения в коллективе; в) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию.	
24. Какие из приведенных параметров относятся к частично управляемым?	а) Межличностные отношения в коллективе; б) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию; в) Производительность труда.	
25. Какие из приведенных параметров относятся к неуправляемым?	а) Конъюнктура цен на выпускаемую продукцию; б) Межличностные отношения в коллективе; в) Производительность труда.	

4 ВАРИАНТ

1. Рекомендательный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Создание макета или модели модернизированного объекта управления; б) Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления; в) Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления.	ОТВЕТЫ
2. Аналитические методы разработки управленческого решения характеризуются тем, что:	а) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами; б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения; в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.	
3. Статистические методы разработки управленческого решения характеризуются тем, что:	а) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения; б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами; в) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения.	
4. Методы математического программирования при разработке управленческого решения характеризуются тем, что:	а) Руководители, используя математические критерии оптимальности, определяют наилучший вариант решения; б) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами; в) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения.	
5. Матричный метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:	а) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер; б) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности; в) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей.	
6. Теоретико-игровой метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:	а) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности; б) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей; в) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер.	
7. Экспертный метод разработки управленческого решения эффективно реализуется при условии, когда:	а) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей; б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер; в) В решении принимают участие несколько специалистов с различными предметами заинтересованности.	
8. Идеологическая обстановка в коллективе, влияющая на раз-	а) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации;	

<i>работку управленческого решения, характеризуется:</i>	б) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации; в) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде.	
<i>9. Социальная обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческого решения, характеризуется:</i>	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.	
<i>10. Психологическая обстановка в коллективе, влияющая на разработку управленческого решения, характеризуется:</i>	а) Степенью реализации потребностей работников в патриотизме, любви, свободном времени и творческом труде; б) Отношением работников всех уровней производства и управления к целям организации; в) Степенью реализации потребностей работников в самовыражении, вере, стабильности и информации.	
<i>11. Какое из правил проведения совещания является наиболее важным?</i>	а) Участники совещания должны быть заранее ознакомлены с его повесткой и краткими тезисами выступлений докладчиков; б) Совещание должно начинаться точно в назначенное время и заканчиваться не позднее заранее обговоренного; в) Количество приглашенных на совещание должно определяться только профессиональными, а не представительскими интересами.	
<i>12. Экономическая эффективность при разработке управленческого решения — это:</i>	а) Рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения; б) Факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала; в) Факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников.	
<i>13. Организационная эффективность при разработке управленческого решения — это:</i>	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.	
<i>14. Социальная эффективность при разработке управленческого решения — это:</i>	а) Факт достижения цели управленческого решения в плане удовлетворения социальных потребностей за более короткое время для большего количества работников; б) Факт достижения цели управленческого решения при меньших затратах в результате более успешных действий персонала; в) Рыночная стоимость управленческого решения, деленная на суммарные затраты по разработке управленческого решения.	
<i>15. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,9; 0,8?</i>	а) 0,72; б) 0,8; в) 0,9.	
<i>16. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 0,9; 0,9; 0,9?</i>	а) 0,73; б) 0,9; в) 2,7.	
<i>17. Какова оценка общего качества управленческого решения, полученного в результате выполнения трех последовательных операций со следующими значениями качеств: 1; 0,8; 0,5?</i>	а) 0,4; б) 0,5; в) 0,8.	
<i>18. Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом основана на:</i>	а) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство; б) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части; в) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.	
<i>19. Оценка экономической эффективности управленческого</i>	а) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части;	

решения по конечным результатам основана на:	б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство; в) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты.	
20. Оценка экономической эффективности управленческого решения по непосредственным результатам основана на:	а) Оценке непосредственного эффекта от управленческого решения по отношению к принятым стандартам на затраты; б) Использовании в расчетах данных, полученных при нескольких вариантах решений, определивших цену товара и затраты на его производство; в) Расчете эффективности производства в целом и выделении из него фиксированной части.	
21. Какие из перечисленных элементов в большей степени влияют на качество управленческого решения?	а) Процесс разработки и реализации управленческого решения. б) Информация; в) Управленческая технология;	
22. Закон (общефилософский, общенаучный смысл) – это:	а) Совокупность общих представлений науки о функционировании материальных объектов и процессов, протекающих в природе и обществе; б) Всеобщие устойчиво проявляемые и постоянно фиксируемые отношения, объективные взаимосвязи, процессы в природе и обществе; в) Фундаментальное научное понятие, означающее упорядочивание, т.е. переход от хаоса к структурированному состоянию систем.	
23. Начальный этап работы руководителя (менеджера), направленный на глубокое понимание цели замысла вышестоящего руководителя, содержания и особенностей поставленной задачи:	а) Уяснение задачи и цели действий; б) Оценка обстановки; в) Анализ организационно-распорядительных документов.	
24. SWOT-анализ универсален:	а) Только для стратегического анализа; б) Только для тактического анализа; в) И для стратегического и для тактического анализа. для оперативного и для тактического анализа;	
25. Принцип – это:	а) Руководящая идея, замысел; б) Основополагающее начало, основа, от которой не отступают; в) Всеобщая связь, объективное начало.	

5 ВАРИАНТ

1. Назовите этап типового алгоритма разработки управленческих решений, который характеризуется установлением причинно-следственных связей всех ее элементов и их влияния на выполнение стоящей задачи.	а) Выявление проблем; б) Оценка обстановки; в) Моделирование, оценка эффективности и выбор оптимального варианта деятельности; г) Уяснение задачи и цели действий;	• ОТВЕТЫ
2. Метод – это: •	а) Совокупность приёмов, способов или операций практического или теоретического освоения действительности, подчинённых решению конкретной задачи; б) Заданное количество шагов, которые	•

	необходимо предпринять для решения конкретной задачи; • в) Это точный набор инструкций, описывающих последовательность действий некоторого исполнителя для достижения результата, решения некоторой задачи. • г) Совокупность методологических средств познания действительности для решения конкретной задачи.	
3. Раскрытие новых свойств организации посредством изучения объекта в междисциплинарном плане — это подход:	а) Исторический; б) Комплексный; в) Системный; г) Функциональный.	•
4. «Миссия фирмы» характеризует:	а) Вклад в выполнение бюджета страны; б) Стратегическую ориентацию деятельности фирмы и ее роль в экономике страны; в) Конкретную деятельность по повышению благосостояния жизни населения; г) Участие в развитии общественного производства и занятости населения.	•
5. Стратегическое планирование начинается с:	а) Выбора стратегии развития фирмы; б) Анализа состояния фирмы; в) Установления программы и целей фирмы; г) Анализа издержек производства.	•
6. Структура целей фирмы, классифицируемых как: 1 — генеральные, 2 — главные, 3 — дополнительные, 4 — конкретные, 5 — основные, в соответствии с правилами «дерева» целей могут быть представлены в следующей последовательности:	а) 1, 5, 2, 4, 3; б) 1, 2, 5, 3, 4; в) 2, 1, 5, 4, 3; г) 1, 2, 5, 4, 3.	•
7. Какой из нижеприводимых факторов не является ошибкой при нахождении цели:	а) Недостаток реализма; б) Неопределенные временные рамки; в) Отсутствие измеримости; г) Недостаток ресурсов.	•
8. Для анализа состояния дел на фирме применяется метод:	а) «SWOT»; б) «SMART»; в) «5P»; г) «PERT».	•
9. Основными принципами разработки технологии менеджмента являются:	а) Специализация, пропорциональность, параллельность, адаптивность, ритмичность, прямооточность, динамичность, непрерывность; б) Специализация, пропорциональность, параллельность, адаптивность, ритмичность, прямооточность, преемственность, непрерывность; в) Специализация, пропорциональность, динамичность, адаптивность, ритмичность, прямооточность, преемственность, непрерывность; г) Специализация, пропорциональность, па-	•

	раллельность, адаптивность, ритмичность, динамичность, преемственность, непрерывность.	
10. Основные элементы управленческого решения — это: •	а) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР); б) Альтернатива, критерий, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР); в) Управленческая ситуация, альтернатива, критерий, информация; г) Управленческая ситуация, альтернатива, конфликт, информация; лицо, принимающее решение (ЛПР).	•
11. При обосновании управленческих решений, не поддающихся той или иной количественной оценке, наиболее эффективны методы:	а) Программно-целевые; б) Оптимизационные; в) Систематизированные; г) Аналитические.	•
12. Какой из нижеприводимых вопросов не связан с двенадцатью правилами принятия управленческих решений:	а) Каковы будут расходы и насколько они неизбежны? б) Какую роль в данной ситуации играет «человеческий фактор»? в) Какое значение в данной ситуации имеет фактор времени? г) Что может предпринять менеджер, если его постигнет неудача?	•
13. Творческая личность характеризуется отсутствием:	а) Нигилизма; б) Скептицизма; в) Конформизма; г) Догматизма.	•
14. Какое из нижеприводимых утверждений соответствует правилам метода «мозговая атака»: •	а) Запрещены критические замечания, разрешены промежуточные оценки и наводящие вопросы; б) Запрещены критические замечания и наводящие вопросы, разрешены промежуточные оценки; в) Запрещены критические замечания и промежуточные оценки, разрешены наводящие вопросы; г) Запрещены критические замечания, промежуточные оценки и наводящие вопросы.	•
15. Расчетно-аналитический метод обоснования решений применяется при:	а) Формулировании цели и стратегии ее достижения; б) Нахождении наиболее предпочтительной альтернативы разрешения ситуации; в) Использовании экспертных оценок характеристик исследуемого процесса; г) Выявлении тенденций развития исследуемого процесса.	•
16. Какой из нижеприводимых факторов не является отличительной особенностью творческой личности:	а) Умение четко формулировать проблемы; б) Открытость ума; в) Склонность к самоутверждению; г) Отсутствие уважения к авторитетам и правилам.	•
17. Какие из приводимых приемов (1 — «кружки качества», 2 — метод поименного выдвижения предложений, 3 — метод «за — против», 4 — метод «утопических игр») являются методами коллективного принятия управленческих реше-	а) 1, 3, 4; б) 1, 2, 4; в) 1, 4; г) все.	•

ний:		
18. Какие из факторов (1 — влияние авторитета, 2 — раз- личная степень владения ин- формацией, 3 — размытость ответственности, 4 — «язы- ковые» различия) являются особенностями группового мышления:	а) 1, 3, 4; б) 1, 2, 4; в) 1, 2, 3; г) все.	•
19. Кому принадлежит автор- ство идей при использовании коллективных методов приня- тия решений:	а) Всем участникам совещания; б) Организации, где работают участники со- вещания; в) Участнику, выдвинувшему первоначаль- ный вариант решения; г) Участнику, выдвинувшему окончательный вариант решения.	•
20. Для управленческих реше- ний, принимаемых в условиях риска, характерно:	а) Менеджер знает все возможные варианты результата решения и вероятность достиже- ния каждого из них; б) Менеджер знает все возможные варианты результата решения, но не знает вероятность достижения части их; в) Менеджер не знает всех возможных вари- антов результата решения, но знает вероят- ность достижения каждого из известных ему; г) Менеджер не знает ни возможных вариан- тов результата решения, ни вероятности дос- тижения их.	•
21. Какие из названных ниже элементов приводят к субъек- тивизму при проведении кон- троля выполнения задания:	а) Эффект продолжительности занятия ос- новной должности; б) Иерархический эффект; в) Ни один из названных элементов; г) Все названные элементы.	•
22. Процесс обмена информа- цией, ее смысловым значением между людьми — это:	а) Коммуникация; б) Дискуссия; в) Диалог; г) Контакт.	•
23. Началом всякой управленче- ской деятельности является:	а) Целеполагание; б) Контроль; в) Бюджетное планирование; г) Издание приказа.	•
24. Какие из приведенных принципов структуризации организации (1 — целеполага- ние, 2 — приоритет объекта над субъектом, 3 — приоритет субъекта над объектом, 4 — гибкость, 5 — диапазон кон- троля, 6 — полномасштаб- ность) таковыми не являются:	а) 1, 6; б) 2, 4; в) 3, 4; г) 4, 6.	•
25. При классификации сис- тем по признаку иерархии уровней сложности (1 — гене- тически общестественные, 2 — динамическая, 3 — индивиду- ального человеческого организ- ма, 4 — кибернетическая, 5 — самосохраняющаяся, 6 — со- циальная, 7 — статическая, 8 — типа «животных», 9 — трансцендентальная) они рас-	а) 7, 2, 4, 5, 1, 8, 3, 6, 9; б) 4, 7, 2, 5, 1, 8, 3, 9, 6; в) 7, 4, 2, 5, 1, 8, 3, 6, 9; г) 7, 4, 5, 2, 8, 1, 3, 9, 6.	•

<i>полагаются от простого к сложному в следующей последовательности:</i>		
--	--	--

6 ВАРИАНТ

		ОТВЕТЫ
<i>1. Пространство для выбора метода изменений в процессе управления изменениями имеет координатные оси (выберите правильный ответ):</i>	а) «используемые ресурсы» - «эффективность»; б) «техническая сложность» - «эмоциональная вовлеченность»; в) «время, необходимое для осуществления изменений» - «количество вовлеченных в изменение людей»; г) «сдерживающие силы» - «движущие силы»; • д) «время» - «ресурсы».	
<i>2. Что такое решение в общем виде?</i>	а) Любой результат мыслительной деятельности человека. б) Действия руководителя в рамках своих функций. в) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом. г) Волевой, творческий организационно-распорядительный акт руководителя	
<i>3. Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?</i>	а) Есть. б) Нет, так как технология и подходы руководителя должны быть одни и те же. в) Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.	
<i>4. Изложите основное требование к управленческому решению.</i>	а) Должно соответствовать действующему законодательству и уставным документам организации. б) Иметь четкую целевую направленность. в) Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.	
<i>5. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения.</i>	а) Цель, ситуация, проблема, решение. б) Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель. в) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.	
<i>6. Каковы основные направления деятельности выжидающего конкурента?</i>	а) Создание видимости конкуренции, информационная игра с конкурентами для получения от них предложений о сотрудничестве. б) Создание монополистических структур, «выбивание» субсидий и дотаций. в) Снижение цен на продукцию, повышение ее качества.	
<i>7. Какие факторы в наибольшей степени влияют на конкурентоспособность организации?</i>	а) Инновационный потенциал. б) Обеспеченность сырьем. в) Производственная мощность.	

8. Связь с общественностью необходима организации, для того чтобы:	а) Создать благоприятную внешнюю среду для деятельности? б) Создать благоприятную внутреннюю микросреду общения? в) Получить общественное признание у жителей близлежащих домов?	
9. Какой из приведенных девизов наиболее соответствует «Public relations»?	а) Делай добрые дела и говори об этом. б) Больше говори — лучше поймут. в) Чем меньше скрываешь, тем меньше интересуются.	
10. Результатом инновационной деятельности является:	а) Практически разработанная новая технология. б) Получение патента на открытие. в) Открытие новых принципов производства.	
11. Подготовительный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Выбор конкретного объекта управления для исследования. б) Разработку модели объекта управления для исследования. в) Классификацию основных составляющих объекта управления.	
12. Информационный этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Разработку модели объекта управления для исследования. б) Классификацию основных составляющих объекта управления. в) Выбор конкретного объекта управления для исследования.	
13. Аналитический этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Классификацию основных составляющих объекта управления. б) Выбор конкретного объекта управления для исследования. в) Разработку модели объекта управления для исследования.	
14. Творческий этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления. б) Создание макета или модели модернизированного объекта управления. в) Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.	
15. Исследовательский этап функционально-стоимостного анализа предусматривает:	а) Создание макета или модели модернизированного объекта управления. б) Поиск решений по улучшению функционирования объекта управления. в) Составление технико-экономического описания выбранного варианта объекта управления.	
• 16. Модель — это:	• а) Упрощенная до предела теоретическая или опытная конструкция того или иного изучаемого объекта; • б) Универсальный инструмент анализа того или иного изучаемого объекта; • в) Процесс создания реального объекта и получения о нем данных; • г) Опытный образец	

		или информационный аналог того или иного изучаемого объекта, выступающего в качестве оригинала.	
• 17. Для анализа дальнейшей внешней среды используется:		• а) Сочетание PEST-анализа и SWOT-анализа; • б) Только PEST-анализ; • в) Только SWOT-анализ; • г). Стратегический анализ.	
• 18. Назовите вид управленческого решения, который характеризуется тем, что ориентирован на длительную перспективу периодом 5-10 лет:	а) Среднесрочное управленческое решение; б) Оперативное управленческое решение; в) Стратегическое управленческое решение; г) Tактическое управленческое решение. •		
19. Назовите определение, отражающее сущность управленческого решения:	а) Упорядоченная совокупность приемов и способов творческого мышления руководителя (менеджера), его организаторской деятельности, направленные на своевременную и качественную разработку всех элементов решения; б) Волевой, творческий, организационно-распорядительный акт руководителя (менеджера), определяющий содержание и порядок действий подчиненных при выполнении поставленной задачи; в) Целенаправленная деятельность руководителя (менеджера) по сбору, обработке и анализу информации об объекте управления (организации); г) Это программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели.		
20. Завершающий этап типового алгоритма разработки управленческих решений характеризуется:	а) Оценкой обстановки; б) Формулированием управленческого решения и разработкой директивных указаний подчиненным; в) Определением путей и очередности решения проблем; г) Разработкой вариантов действий.		
21. Экспертная оценка основных вариантов управляющих, воздействий относится к блоку:	а) Подготовки к разработке решения; б) Разработки решения; в) Принятия решения; г) Анализа результатов решения.		
22. В чем заключается сущность	а) В деятельности по сбору и обработке ин-		

<i>информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:</i>	формации; б) В анализе обстановки; в) В определении и анализе основных процессов, ее составляющих; г) В организации процессов моделирования и прогнозирования	
<i>23. Как можно охарактеризовать принципы информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:</i>	а) Комплексность, интегрированность, выявление проблем, оценка обстановки, организация планирования; б) Процессность, планирование, мотивация, контроль, мониторинг, коммуникация; в) Целенаправленность, системность, актуальность своевременность, активность, инициативность, достоверность, объективность, полнота, обоснованность г) Анализ ситуации, диагностика ситуации, разработка сценариев развития ситуации, оценка эффективности.	
<i>24. Каковы основные компоненты информационно-аналитической деятельности в органах ГиМУ:</i>	а) Комплексный, структурно-функциональный, иерархический; б) Программно-целевой, мотивационный, организационный; в) Методология, технология, организация; г) Технический, интеллектуальный, экономический, социальный.	
<i>25. Назовите основные этапы управленческого цикла:</i>	а) Планирование, взаимодействие, координация, мониторинг, контроль; б) Контроль, моделирование, оценка эффективности, прогнозирование, организация; в) Миссия, цели, разработка стратегии, реализация стратегии, коррекция; г) Стратегический план, координация, взаимодействия, моделирование, анализ внешней и внутренней среды.	



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕ-
ДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**Институт государственного управления и права
Кафедра государственного управления и политики**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ВЫПОЛНЕНИЮ
КУРСОВОГО ПРОЕКТА ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

"Управленческие решения"

**для студентов очной и очно-заочной формы обучения специальности
«Государственное и муниципальное управление»**

Москва - 2007

УДК 005.311.6 (072)

Методические указания к выполнению курсового проекта по учебной дисциплине "Управленческие решения"

Сост. Ю.Б. Глушаченко – М.: ГУУ, 2007. – С.

Ответственный редактор
Заведующий кафедрой государственного управления
и политических технологий,
доктор исторических наук, профессор
Н.А. Омельченко

Обсуждены на заседании кафедры государственного управления и политики,
Протокол № 10 от «17» апреля 2007г.

Обсуждены и одобрены на заседании методического совета института государственного и муниципального управления, Протокол № 4 от «7» мая 2007г.

© Государственный университет управления, 2007

ВВЕДЕНИЕ

Важной формой активизации процесса освоения знаний при подготовке государственных служащих является написание обучающимися различных видов письменных работ. К письменным работам в структуре текущего учебного процесса относится курсовой проект.

Методические указания к курсовому проектированию - вид учебно-методической литературы, предназначенной для оказания помощи студентам при выполнении курсовых проектов и обеспечения единства требований со стороны преподавателя относительно структуры, содержания, объема, оформления и подготовки курсового проекта к защите.

Настоящие указания к курсовому проектированию по учебной дисциплине «Управленческие решения» предназначены для студентов очной и очно-заочной форм обучения по специальности «Государственное и муниципальное управление».

Методические указания к курсовому проектированию составлены с учетом типовых требований к курсовым проектам студентов старших курсов и ориентированы на повышение качества их выполнения, а также содержат методику и последовательность выполнения отдельных элементов курсового проекта, организации, оформления и подведения итогов курсового проекта.

Основная задача Методических указаний к курсовому проектированию - оказание необходимой методической помощи, с целью направить усилия студентов на качественное выполнение курсового проекта.

Данные Методические указания к курсовому проектированию обеспечивают соблюдение требований Государственного образовательного стандарта высшего профессионального для специальности «Государственное и муниципальное управление». Курсовой проект по дисциплине «Управленческие решения» направлен на формирование у специалистов представления о непрерывном единстве эффективной профессиональной деятельности с требованиями к грамотному применению современных технологий управления и принятия решений.

1. Цель курсового проекта

Главной целью курсового проекта является систематизация, закрепление и углубление теоретических знаний студентов о методологии и методике анализа и проектирования, а также выработка у них навыков, способностей и умения применения теоретических знаний для разработки и принятия решений в условиях неполноты информации и постоянных изменений в реальных проблемных ситуациях.

Целями курсового проекта по дисциплине «Управленческие решения» являются:

- оценка уровня овладения студентами теоретико-методологическими основами специальности;
- выявление степени умения излагать концептуальное видение проблемы;

- углубление и закрепление знаний, полученных студентами в результате изучения специальной литературы и практической деятельности в области управления;
- применение основ теории к практике разработки управленческих решений, организации их эффективной реализации и контроля за исполнением;
- овладение студентами методологией и технологиями принятия управленческих решений, базирующихся как на современных математических методах, так и на результатах и подходах к управлению поведенческих наук с учетом условий рыночной экономики и реформирования российской государственности;
- приобретение навыков в принятии управленческих решений;
- развитие умения увязывать теоретические положения с реальными условиями современной практики управления в условиях рыночной экономики;
- оценка степени подготовленности к деятельности менеджера, выявления своих сильных и слабых качеств, направлений и путей устранения своих недостатков;
- уточнение основных понятий по изучаемой проблеме, определение объекта и предмета исследования по курсовому проекту;
- резюмирование предварительно полученных выводов в целях дальнейшей их разработки в дипломной работе.

В результате выполнения курсового проекта студенты должны уметь:

- квалифицированно выполнять постановку управленческой задачи;
- осуществлять диагностику и анализ проблемных ситуаций;
- анализировать, определять цели, выбирать критерии, оценивать и выбирать альтернативный вариант решения;
- применять практические навыки технологии разработки и принятия управленческих решений в конкретных условиях;
- творчески принимать управленческие решения и осуществлять контроль за их реализацией;

Написание курсового проекта по дисциплине «Управленческие решения» предполагает использование студентами знаний, полученных в результате изучения таких дисциплин как прикладная математика, информатика, теория управления, теория государственного управления.

Математические расчеты, оформление результатов исследований и заданий выполняются с использованием персональных ЭВМ.

2. Общие требования к выполнению курсового проекта

Курсовой проект является важной формой самостоятельной работы студентов. Его выполнение предусмотрено на завершающем этапе изучения дисциплины и имеет целью систематизацию, закрепление и расширение теоретических знаний, развития практических навыков их применения, овладения элементами самостоятельной работы в процессе разработки конкретных управленческих решений и определения путей их реализации.

Процесс формирования специалиста в области менеджмента предполагает освоение как общих положений теории решений, так и получение конкретных знаний и практических навыков по наиболее важным аспектам.

При написании курсового проекта по дисциплине «Разработка управленческих решений» студент на основе данных конкретной организации учится собирать, систематизировать, анализировать информацию в ее внешней и внутренней сфере, выявлять проблемы, требующие принятия управленческих решений, формировать конечную цель разработки, предлагать альтернативные варианты решения, на основе оценки их эффективности проводить выбор окончательного решения и составлять программу его реализации.

Выполнение курсового проекта позволяет развивать навыки творчества и самостоятельности, приобщает студентов к научно-исследовательской работе, способствует применению теоретических знаний на практике.

Исходными данными для выполнения курсового проекта являются:

- разработанная и утвержденная кафедрой тематика теоретической части работы;
- фактическая информация о внешней и внутренней среде конкретной организации;
- методическая литература в области организации и разработки управленческих решений, анализа альтернатив решений, оценки их эффективности и реализации.

Обобщенная практика подготовки письменных работ показывает полезность соблюдения следующей логической последовательности:

- осмысление избранной темы (проблемы) для освещения в письменной работе и формирование соответствующего замысла;
- поиск информационных и документальных источников;
- систематизация материалов и выработка плана написания работы;
- написание текста работы;
- обработка рукописи, оформление научно-справочного аппарата, приложений, титульного листа;

Курсовой проект может быть результатом научных исследований, выполняемых студентом по направлению НИР кафедры, в студенческих научных кружках кафедры.

Студент обязан изучить все новое прогрессивное, что появилось за последние годы в области разработки управленческих решений и может быть использовано в курсовом проекте.

При подготовке курсового проекта требуется использование соответствующей литературы: учебной, учебно-методической, научно-исследовательской, справочной, нормативно статистической. Кроме того, для овладения современными концепциями разработки управленческих решений, студенты должны использовать в работе периодическую печать (газеты, журналы), материалы конференций, научные труды исследовательских организаций и учебных заведений.

3. Выбор темы курсового проекта и ее утверждение

Тематику курсового проекта студент выбирает самостоятельно, руководствуясь прилагаемым перечнем направлений проектирования (приложение 1). Темы являются индивидуальными для каждого студента и не могут повторяться.

Поскольку тематика курсовых проектов не может разрабатываться как некий шаблон и быть применимой для всех органов государственного управления, поэтому приведенные в *приложении 1* формулировки следует рассматривать как примерные тематические направления. Они могут служить ориентиром в поиске темы курсового проекта.

В соответствии с научными интересами, опытом работы, исходными материалами, студент может предложить свою тему курсового проекта, не включенную в перечень, обосновав при этом актуальность и целесообразность ее разработки.

При формировании темы курсового проекта, кроме области научного исследования (предмета исследования) нужно определить особенности тех условий (ограничений), в которых производится исследование, а также объект исследования.

В течение первых двух недель периода, отводимого для написания курсового проекта, студент должен выбрать тему, согласовать ее с руководителем, подобрать литературу по выбранной теме, составить план. На третьей неделе выбранный вариант плана согласовывается и утверждается руководителем и в соответствии с планом составляется задание на курсовое проектирование по форме, представленной в *приложении 2*.

4. Организация курсового проектирования

Для оказания научно-методической помощи студентам в разработке курсовых проектов заведующим кафедрой назначается руководитель курсового проектирования.

Перед началом курсового проектирования руководитель проводит со студентами беседу, в которой разъясняет назначение и содержание курсового проекта, требования к его разработке и оформлению, организует консультации с целью ознакомиться с особенностями отдельных конкретных тем.

После выбора темы и утверждения ее руководителем студент приступает к выполнению курсового проекта.

При получении от руководителя задания на курсовое проектирование студент составляет индивидуальный календарный план, включающий этапы работ и сроки их выполнения. В графике студент должен предусмотреть резерв времени для доработки отдельных глав курсового проекта после замечаний руководителя.

Срок завершения работы по графику должен соответствовать сроку окончательной работы, который определен заданием на курсовое проектирование.

Процесс выполнения курсового проекта состоит из трех этапов:

- подготовка к курсовому проектированию: составление схемы проведения исследования, разработка плана курсового проекта, сбор необходимых данных по объекту исследования.

- исполнение курсового проекта: включает декларацию разделов плана на основе собранных и обобщенных материалов, детальную проработку научно-исследовательской и методической литературы, выбор методов решения задач, поставленных в курсовом проекте, анализ данных по объекту исследования в соответствии с темой курсового проекта, разработку организационно-управленческих мероприятий.

- оформление курсового проекта: включает оформление текстовой части, подготовку и оформление графического материала для защиты выполненного проекта.

Руководитель оказывает научно-методическую помощь студентам на всех этапах выполнения курсового проекта путем систематических консультаций при составлении разделов плана, отборе основной литературы по теме, в том числе новейших источников, дополнительного материала, при выборе методов решения задач и выполнения основных разделов работы.

Учебно-методическую и научно-исследовательскую литературу студентам предоставляет библиотека Государственного университета управления. В процессе разработки курсового проекта студент реализует и совершенствует навыки работы с каталогами и другие методы поиска необходимой информации.

Контроль за ходом выполнения курсового проекта и его качеством осуществляется руководителем в соответствии с утвержденным графиком. Разработанный и должным образом оформленный курсовой проект предоставляется руководителю на проверку не позже чем за неделю до окончания установленного срока его защиты.

5. Структура и объем курсового проекта

В зависимости от выбранной темы рекомендуется придерживаться следующей структуры курсового проекта.

Типовая структура включает следующие разделы:

Оглавление (содержание с указанием страниц)

Введение (актуальность исследуемой проблемы, объект, предмет, цель)

Раздел 1. Теоретико-методологические основы изучаемой проблемы.

Раздел 2. Анализ изучаемой проблемы в организации (учреждении).

Раздел 3. Разработка предложений и рекомендаций по решению изучаемой проблемы в организации (учреждении)

Заключение.

Список используемых источников информации.

Приложение.

Например, поясняющие дополнительные статистические данные, таблицы, схемы, рисунки, графики и др.

Объем курсового проекта (без приложений) составляет 25-40 страниц машинописного текста, включая таблицы и рисунки.

6. Методические указания к выполнению основных разделов курсового проекта

6.1. Введение

Введение – вступительная часть курсового проекта, в которой необходимо:

- обосновать **актуальность** разрабатываемой темы, ее теоретическую и практическую значимость, **определить объект и предмет исследования**; определить границы исследования (объект, предмет, хронологические и/или географические рамки);
- назвать **основную цель** работы и подчиненные ей более частные задачи, решение которых связано с реализацией поставленной цели;
- определить теоретические основы и указать избранный метод (или методы) исследования;
- привести в алфавитном порядке список отечественных и зарубежных ученых и специалистов (8-10 человек), внесших наиболее заметный вклад в исследование, анализ и решение проблем в тех областях, с которыми связана тема данного курсового проекта, и работы;

Стиль изложения введения тезисный, форма изложения постановочная. По объему введение должно составлять примерно 3-5% от общего количества текстового материала (т.е. 1,5 – 3 страницы)

6.2. Характеристика объекта исследования

В соответствии с профилем специальности "Государственное и муниципальное управление" объектом исследования курсового проекта могут быть следующие:

- органы государственного и местного самоуправления;
- структурные подразделения органов государственной власти и управления и органов местного самоуправления, построенные по отраслевому, функциональному и по территориальному принципам;
- государственные и муниципальные предприятия (учреждения);
- Научно-исследовательские центры и другие организации.

В разделе используются фактические материалы, характеризующие объект исследования, его техническую, социальную, экономическую и организационную стороны. Причем более подробная характеристика дается по тем аспектам деятельности объекта, которые непосредственно связаны с решением задач, поставленных в курсовом проекте.

Характеристика объекта исследования независимо от специфики темы курсового проекта должна содержать:

- перечень целей, необходимость реализации которых обусловила создание и функционирование исследуемого объекта;
- описание его структуры с выделением основных составляющих и определением их роли в достижении поставленных целей;
- четкое определение места анализируемого объекта в системе более крупного масштаба;
- анализ функционирования исследуемого объекта за ряд предыдущих лет по степени достижения цели: по степени достижения цели функционирования и решения основных задач деятельности по улучшению качества продукции (услуг) и обслуживания населения.

Желательно также проанализировать финансовые показатели: доходы, расходы и результаты деятельности.

Характеристика и анализ объекта исследования проводится от общего к частному с последующим углублением и расширением.

Методической основой проведения исследований в данном разделе являются приемы и методы экономического анализа, математической статистики, функционально-стоимостного анализа и др.

Источниками информации по вышеназванным вопросам могут служить: паспорт территории, устав предприятия, история создания и развития предприятия, положения о структурных подразделениях, материалы годовых отчетов деятельности объекта исследования и другие.

При изложении фактического материала основное внимание сосредотачивается не столько на характеристике объекта (большинство фактических данных и

общих иллюстраций может быть представлено в приложениях), сколько на выявлении и анализе положительных сторон и недостатков его функционирования.

При оформлении этого раздела имеются большие возможности по использованию графических способов представления данных: схем, диаграмм, графиков и т.п.

Объем этой части не должен превышать 5-10 страниц.

6.3 Теоретико-методологические основы изучаемой проблемы

В этом разделе:

- описывается сущность и характеристика предмета и объекта исследования, содержание процесса их развития и современное состояние;
- оценивается место, занимаемое объектом исследования в рамках исследуемой предметной области;
- освещаются изменения изучаемого явления за последние годы с целью выявления основных тенденций и особенностей его развития, описывается (уточняется) система факторов, оказывающих влияние на изучаемый предмет, процесс или явление и исследуется механизм этого влияния;
- оценивается степень изученности исследуемой проблемы, называются теоретически и практически нерешенные и дискуссионные проблемы, по-разному освещенные в научной литературе с указанием личного мнения автора проекта проводится уточнение понятийно-категориального аппарата;
- предлагаются собственные или уточняются существующие классификации (типологии) процессов, явлений, влияющих факторов, систем и пр., по определенным классификационным признакам.

В ходе изложения материала обязательно должна высказываться личная точка зрения автора проекта. При этом используются следующие выражения: «по нашему мнению ...», «по мнению автора ...» и пр.

Объем этой части должен составлять 10-15 страниц.

6.4. Анализ системы управления исследуемого объекта и/или его отдельных элементов и сторон

Современные территориальные и эксплуатационные системы, как известно, относятся к классу больших и сложных систем. Провести анализ такой системы в рамках курсового проекта проблематично. Поэтому целесообразно ограничиться анализом отдельных элементов или сторон системы управления.

В этом разделе проводится общий анализ организации управления исследуемым объектом на основе построения организационной структуры, описания функциональной деятельности подразделений и отдельных исполнителей, расчета частных и общих коэффициентов управляемости и уровня организации управления.

При исследовании и анализе управляющей части системы необходимо установить, какие цели поставлены перед управляющей системой и соответствует ли она целям и особенностям управляемого объекта.

Кроме того, проводится детальный анализ предмета исследования и подсистемы управления, определенных темой курсового проекта

При этом, кроме документальных, основными источниками получения сведений и информации для анализа служат специальные исследования (фотография процессов и загрузки элементов системы, инвентаризация состояния элементов системы управления, метод моментных наблюдений и фиксации сложившихся соотношений и т.п.) и специальные опросы (анкетирование, интервьюирование, метод экспертного опроса и т.п.).

Состав изучаемых вопросов и методы анализа определяются исходя из содержания лекционных материалов, а также проработанной научной и методической литературы.

Анализ системы управления нацелен на выявление ее недостатков, их причин и последствий. Он включает:

- описание достигнутого уровня управления;
- сравнение фактических значений соответствующих показателей с нормативными, расчетными, передовых отечественных и зарубежных аналогов; выявление положительных и отрицательных сторон в управлении; систематизацию недостатков;
- установление потерь и неиспользованных возможностей в результате недостатков в управлении, в том числе в количественной (натуральной и стоимостной) форме; выявление причин недостатков.

Таким образом, в результате анализа должны быть выявлены проблемы, решение которых может служить основой для разработки проектной части работы. Объем аналитической части должен составлять 5-15 страниц текста.

6.5. Анализ изучаемой проблемы в организации

Исследование состояния проблемы в организации (учреждении) производится на основе определенной методики анализа - совокупности способов и приемов выполнения работы. В ходе работы над курсовым проектом целесообразно использование различных методов, в частности:

1. Экспертные (оценочные) или эвристические методы - основаны на использовании косвенной и неполной информации, опыта специалистов-экспертов, интуиции.

Конкретными формами их проявления являются:

- массовая оценка — выявление мнения отдельных групп населения по существу какой-либо проблемы в ходе социологических исследований (социологический опрос);
- организация систематической работы экспертов - экспертные комиссии законодательных и исполнительных органов власти, научные советы институтов и пр.;

- организация работы экспертов на основе особой системы их деятельности: «мозговая атака», «Делфи», «Паттерн» и пр.

2. Методы социально-экономического анализа: сравнение, выборочное изучение работы ряда объектов, группировки, цепные подстановки, исчисление индексов, расчет коэффициентов регрессии и корреляции.

3. Балансовый метод.

4. Экономико-математические методы и модели.

5. Методы прямых инженерно-экономических расчетов.

6. Методы эмпирического исследования (наблюдение, сравнение, измерение, эксперимент).

Материалами для анализа могут быть нормативно-правовые акты (законы, уставы, положения), планы работы и отчеты организации, статистическая отчетность, сопоставление отечественных и зарубежных оценок отдельных вопросов исследуемой проблемы и другие данные, собранные студентом из различных источников и за время прохождения организационно-экономической практики. При этом желательно выявить социальные, экономические, правовые, организационные и психологические аспекты анализируемой проблемы.

Объем этой части должен составлять 5-10 страниц.

6.6.Разработка проектных предложений и рекомендаций

В этой части работы осуществляется общая постановка задачи для проектного решения, содержание которой определяется составом проблем, выявленных во втором разделе. Исходя из уровня поставленной проблемы, имеющегося состава исходной информации проводится выбор метода разработки проектного решения. При этом следует максимально учитывать возможности использования современных методов экономико-математического моделирования, а также средств вычислительной техники.

Содержание проектной части определяется как особенностями выбранной темы курсового проекта, так и спецификой конкретного объекта исследования. Но в любом случае в проектной части решаются следующие основные задачи:

- поиск мероприятий (вариантов решения) по устранению выявленных недостатков;
- обоснование выбора рациональных вариантов мероприятий и предложений, улучшающих фактическое положение дел в исследуемом объекте.

По каждому курсовому проекту до его разработки должна быть определена степень детализации, глубина проектных разработок и их обоснование.

Предложения должны содержать экономическое, правовое и социальное обоснование.

Экономическое обоснование предполагаемых проектных решений имеет два направления:

1. определение сравнительной экономической эффективности при выборе или сравнении существующего и предполагаемого варианта;
2. определение общей абсолютной экономической эффективности принятого варианта управления.

Основой расчета экономической эффективности служит учебно-методическая литература, в частности: Садыков А. С. Оценка эффективности новой техники, капитальных вложений и предпринимательской деятельности: Учебное пособие. / ГАУ.-М., 1995.

Если расчет экономической эффективности по какому-либо проектному решению не может быть выполнен, то определяется его социальная эффективность.

Правовое обоснование предусматривает анализ, разработку или использование законодательной базы по теме курсового проекта, обоснование соответствующих рекомендаций.

Объем проектной части допускается до 20 страниц текста.

6.7. Заключение

Заключительная часть курсового проекта содержит окончательные выводы, характеризующие итоги работы студента в решении поставленных во введении задач.

Заключение должно быть кратким (не более 2 страниц текста). Оно должно отражать:

- оценку общего состояния объекта исследования и/или оценку изученности исследуемой проблемы;
- итоги анализа организации управления; перечень и краткую характеристику предлагаемых мероприятий по устранению недостатков в управлении, а также итоги расчета экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Если при разработке курсового проекта студент по каким-либо причинам не принял прогрессивное решение, то в заключении следует указать причины, обусловившие выбор промежуточного варианта, и охарактеризовать перспективы дальнейшего развития работ в этой области.

6.8 Список использованных источников информации

Список использованных источников информации принято помещать после заключения. Каждый включенный в такой список источник должен иметь отражение в любом из разделов курсового проекта и на него должны быть ссылки в тексте.

Рекомендуется использовать сквозную нумерацию источников с группировкой по следующим разделам:

1. Нормативно-правовые акты.

2 Литература.

3. Другие источники (информационные агентства и ссылки в интернете).

При этом нормативно-правовые акты выстраиваются по юридическому значению (по убыванию юридической значимости) и дате принятия (по возрасту), все остальные источники в алфавитном порядке.

Примеры оформления источников и литературы представлены в приложении 3.

6.9. Приложения

В приложения выносятся все материалы вспомогательного или дополнительного характера, не являющиеся существенно важными для понимания решения задач курсового проекта. Это могут быть копии подлинных документов, выдержки из отдельных материалов, планы и протоколы организаций, отдельные положения из инструкций и правил, объемные таблицы (более одной страницы), формы документации, вспомогательные математические выкладки, вспомогательные графические иллюстрации.

Все приложения должны иметь порядковые номера и на них должны быть ссылки в тексте. Приложения оформляются как продолжение курсового проекта после списка используемых источников информации. Приложения помещают в порядке их упоминания в тексте. Каждое приложение должно начинаться с нового листа (страницы) с названием в правом верхнем углу слова «Приложение» и иметь тематический заголовок.

7. Оформление курсового проекта

Требования к оформлению страницы академического печатного текста, согласно соответствующему стандарту, следующие:

- текст рукописи курсового проекта должен быть напечатан на пишущей машинке или принтере на одной стороне листа белой односторонней бумаги формата А4;
- текст печатается на принтере через 1,5 интервала, в формате Times New Roman;
- при печати используется шрифт черного цвета кегель (размер) № 14;
- интервал шрифта может быть обычный или разреженный до 0,5;
- размер левого поля текста страницы - 30-35 мм, правого - 10-15 мм, верхнего и нижнего - 20-25 мм;
- каждая страница должна содержать 27-30 строк по 60-65 знаков в строке;
- абзац должен начинаться с красной строки (отступ 1,27 см).

Страницы нумеруются арабскими цифрами сверху или внизу листа по центру. Нумерация должна быть сквозной - от титульного до последнего листа курсового проекта. Однако проставлять номера страниц должны, только начиная с «Введения».

Каждая новая глава начинается с новой страницы. Это же правило относится и к другим основным структурным частям работы: введению, заключению, списку литературы, приложениям.

Расстояние между названием главы и последующим текстом должно быть равно трем интервалам (т.е. пропускается одна строка). Такое же расстояние выдерживается между заголовками главы и параграфа. Точку в конце заголовка не ставят. Не рекомендуется размещать заголовки и подзаголовки в нижней части страницы, если на ней не более 3-х строк последующего текста, подчеркивать заголовки и переносить слова в заголовке.

Первой страницей курсового проекта является титульный лист, который заполняется по строго определенным правилам (**приложение 4**). За ним следует задание на курсовое проектирование (**приложение 2**), оглавление (содержание) работы с указанием названия разделов, параграфов и страниц.

Оглавление содержит все заголовки курсового проекта (кроме подзаголовков, даваемых в подбор с текстом) и указываются страницы, с которых они начинаются. Заголовки содержания (оглавления) должны точно повторять заголовки в тексте.

Желательно, чтобы содержание помещалось на одной странице. Для этого, при необходимости, его печатают с интервалом меньшим, чем интервал основного текста.

Названия отдельных глав должны согласовываться с темой курсового проекта, а названия параграфов должны согласовываться с названиями соответствующих глав (но не совпадать с ними).

В настоящее время в научных текстах принята чисто цифровая система нумерации. Использование такой системы нумерации позволяет не употреблять слова «часть», «раздел», «глава», «параграф» и т.д. (**приложение 5**).

Структура текстовой части курсового проекта должна быть четкой и сжатой и, в тоже время, содержать все необходимые материалы. По ходу изложения следует избегать противоречий, безапелляционных заявлений.

Не допускаются длинные рассуждения, повторения известных доказательств, обширные выписки из учебников, специальной литературы и других источников. Пояснительная записка излагается хорошим литературным языком. Она должна показать, насколько хорошо студент изучил и использовал литературу по данному вопросу и практические материалы. На материалы, взятые из других источников, и цитаты должны быть ссылки.

Все расчеты, выполняемые по ходу разработки проекта, приводятся в тексте с надлежащими обоснованиями и пояснениями, с указанием значимости и размерности величин, входящих в формулы. Результаты расчетов, как правило, оформляются в виде таблиц. В тексте основной части следует помещать итоговые и наиболее важные материалы. Оригинальные расчеты должны приводиться полностью, а для однородных типовых подсчетов можно ограничиться таблицей окончательных данных. Таблицы, содержащие первичные исходные данные и постоянные аналогичные расчеты при других исходных данных следует помещать после списка литературы в виде приложений, с обязательной ссылкой на них в тексте.

Иллюстративный материал (схемы организационных структур управления, диаграммы, документограммы, графики, логико-информационные схемы и др.) помещается по ходу текста сразу за ссылкой на него, или на отдельных вкладышах с соблюдением порядковой нумерации. В тексте обязательно должны быть ссылки и пояснения к приводимому иллюстративному материалу. В тексте не должно применяться сокращенных слов, за исключением общепринятых.

Обязательной частью курсового проекта являются графические материалы. Графические материалы должны в наглядной форме характеризовать результаты анализа существующего состояния системы управления, основные выводы и предложения. Они оформляются в последнюю очередь, так как наиболее яркие и интересные иллюстрации, характеризующие основные выводы и предложения, могут быть сделаны только после окончания работы над текстовой частью. Такой порядок исключает затраты времени на всякие изменения и переделки законченного материала.

Графическая часть выполняется на листах стандартного формата А1 или в виде раздаточного материала на листах формата А4 или А3.

8. Проверка и защита курсового проекта

Проверку текстового и графического материала производит руководитель курсового проектирования, осуществляющий систематические консультации в процессе разработки проекта.

Если в результате проверки обнаружатся ошибки, неполный объем или низкое качество оформления, либо несоответствие уровня работы предъявляемым требованиям, то проект возвращается для доработки.

После внесения студентом всех исправлений руководитель ставит на титульном листе свою подпись, что означает допуск к защите.

Защита курсовых проектов проводится в соответствии с графиком. Студенту предоставляется 10 минут для доклада. Он должен кратко обосновать актуальность темы, сформулировать цель и задачи курсового проекта, охарактеризовать объект управления, изложить основные выводы, полученные в результате анализа, и предлагаемые мероприятия по устранению выявленных недостатков. В процессе доклада он использует материалы графической части проекта.

Затем студенту задаются вопросы, на которые он обязан дать полные и исчерпывающие ответы.

Оценка проставляется по совокупности качества разработанного проекта и его защиты. Для оценки качества проекта служат требования, предъявляемые к его содержанию и оформлению, среди которых в первую очередь учитываются следующие:

- актуальность рассматриваемой темы, четкое формулирование целей и задач;
- глубина анализа системы управления исследуемого объекта; правильность выбранных методов исследования, оригинальность подхода и логика изложения;

- соответствие содержания основной части теме курсового проекта и степень полноты ее раскрытия;
- умение логично и аргументировано излагать материал: действенность и конкретность выводов о состоянии системы управления и предложений, направленных на ее развитие и совершенствование.

Курсовые проекты, отличающиеся особой глубиной исследования и качеством оформления могут быть поощрены:

- выступлением автора с докладом по теме курсового проекта на студенческой научной конференции;
- рекомендацией по дальнейшей разработке темы при написании дипломного проекта на кафедре государственного управления и политики под руководством этого же преподавателя;
- привлечением авторов лучших курсовых проектов для участия в научно-исследовательской хозрасчетной тематике кафедры; выдвижением работы на городской конкурс студенческих научных работ.

9. Общие рекомендации по выполнению практической части курсового проекта

Выполнение практической части курсового проекта проводится на основе информации о деятельности конкретной исследуемой организации и управленческих процессов в ней.

Повторим еще раз коротко обязательные требования к курсовому проекту:

Во **Введении** - осветить **актуальность**, современность и необходимость исследования, указать **объект, предмет и цель исследования** и плавно сделать переход к основной теме проекта.

В **Главе 1** - показать необходимую теоретико-методологическую базу исследования - не абстрактно, а касательно конкретного применения к исследованию основной темы курсового проекта (если допустимо по теме, можно посмотреть зарубежные аналоги, достижения, опыт).

В **Главе 2** - проводится анализ изучаемых и выявленных проблем, анализ процессов разработки и принятия УР на примере конкретной организации / учреждения и исследуются целевые управленческие процессы. Какие Вы там обнаружили недостатки, устаревшие или неэффективные методы, неоптимальные процессы и что именно собираетесь совершенствовать, что хотите улучшать, дорабатывать и оптимизировать.

В **Главе 3** - разрабатываете и приводите Ваши конкретные рекомендации и предложения по совершенствованию (улучшению, доработке, оптимизации и повышению эффективности) процессов принятия УР в исследуемой организации / процессе. Если возможно, привести здесь теоретическую или практическую оценку по эффекту от внедрения Ваших рекомендаций и предложений.

В **Заключении** - кратко осветить что рассматривалось и исследовалось в работе, какие применялись методы, что удалось достигнуть и перечислить по пунктно Ваши рекомендации и предложения, а также возможный эффект от их внедрения.

В качестве примера приведем следующее задание по разработке, планированию и реализации управленческой задачи в общем виде:

Задание

1. Поставить и формализовать управленческую задачу/проблему по выбранной теме исследования.
2. Разработать процесс принятия решения в соответствии с 12-ти этапной схемой (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть меньше).
3. Произвести планирование последовательности реализации УР в соответствии с 8-ми этапным процессом планирования - см. 8-ми этапную схему планирования (количество этапов в зависимости от сложности УР может быть меньше).

4. По возможности - провести моделирование ситуации реализации и контроля исполнения решения, оценки качества и эффективности принятого решения, а также эффекта от внедрения.

ОБЩАЯ 12-ЭТАПНАЯ СХЕМА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ



Основные функции управления: РУР, планирование, организация, коммуникация, мотивация, контроль
Дополнительные: прогнозирование, информирование, координирование, анализ результатов (ОС)

ЭТАПЫ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ (Планирование как 8-ми этапный процесс)

1. Определение целей

Что именно Вы и Ваши подчиненные планируете достичь?

Разработка критериев для оценки прогресса достижения целей.

Возможно применение принципа постановки целей SMART, оценки состояния объекта по SWOT и внешней среды по PEST-анализу.

2. Генерация и оценка идей

Каковы возможные курсы действий?

Какой из них после оценки всех вариантов представляется наилучшим путем достижения цели?

3. Определение действий

Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?

4. Установление очередности действий

В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?

Необходимо выяснить:

- а) какие дела не могут начаться до завершения других
- б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно
- в) какие действия могут осуществляться в любое время

5. Определение необходимых ресурсов

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

6. Пересмотр плана

Сработает ли план? Если ответ НЕТ, то следует вернуться к этапу 3, 2 или даже 1 (здесь также возможно создание краткого запасного резервного плана "Б" на случай непредвиденных обстоятельств, если не сработает основной план).

7. Подготовка письменного плана действий и рабочего графика

Кто, что, когда и как должен делать?

(Н-р, календарная диаграмма Г. Ганта)

8. Мониторинг и Контроль

Контроль отклонений в заданных промежуточных точках графика выполнения плана.

В случае необходимости, дополнительная коррекция плана "по ходу".

Примерная тематика курсовых проектов

(тема может быть изменена при наличии у студента собственного опыта на основе прохождения практики или трудовой деятельности. Изменение темы должно быть согласовано с преподавателем)

1. Анализ видов управленческих решений в системе муниципального 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 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 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 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 управленческих 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 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 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 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.

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования

ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра государственного управления и политики

Задание на курсовое проектирование

Студенту _____
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема _____
(в соответствии с рекомендуемым перечнем)

2. Срок представления проекта к защите « _____ » _____ 201__ г.

3. Исходные данные к проекту _____
(базовая организация,

структурное подразделение)

4. Содержание проекта (перечень подлежащих разработке вопросов): _____

5. Перечень графических материалов: _____

6. Дата выдачи задания « _____ » _____ 201__ г.

Руководитель курсового проекта _____
(подпись) (инициалы, фамилия)

Задание принял к исполнению _____
(подпись студента) (инициалы, фамилия)

Примеры оформления источников и литературы

1. Нормативно-правовые акты (по юридическому значению)

1.1. Федеральные законы

- Федеральный закон "О муниципальной службе в Российской Федерации" от 2 марта 2007 г. № 25-ФЗ.

1.2. Указы Президента РФ

О первоочередных мерах по улучшению работы с кадрами в системе государственной службы и реализации Федерального закона «Об основах государственной службы Российской Федерации»: Указ Президента РФ от 6 сентября 1995г. №900.

1.3. Постановления Правительства РФ

О некоторых мерах по организации взаимодействия федеральных органов исполнительной власти с органами местного самоуправления: Постановление Правительства РФ от 27 июня 1996 г. № 755.

1.4. Ведомственные нормативно-правовые акты федеральных органов

Правила рассмотрения дел о нарушениях антимонопольного законодательства: Утверждено приказом ГКАП РФ от 25 июля 1996 г. № 91 // БНА РФ. - 1996. - № 4. с.45-59.

1.5. Законы субъектов РФ

О государственной службе в городе Москве: Закон города Москвы от 29 октября 1997г. № 43.

2. Литература (в алфавитном порядке)

2.1. Книги

Голованов В. И, Управление и самоуправление в крупном городе: теория, опыт, организация. - М.: Наука, 1998. - 484 с.

Государство, власть, управление и право: Учебно-методическое пособие для государственных служащих / Под ред. Н. И. Глазуновой. / ГУУ. - М., 2000. -

475с.

2.2. Статьи в сборниках

Латфуллин Г. Р. Проблемы самоуправления / Местное самоуправление в России. Сборник докладов по правовым и методологическим проблемам развития. Доклады участников III конференции Российской муниципальной академии (22.09.2000) и Круглого стола в рамках IV специализированной выставки-конференции «Управление-2000» (20.10.2000) Москвы. - М: Издательство Прима-Пресс-М, 2001. 408с.

2.3. Периодическая печать

2.3.1. Статьи в журналах

Кармолицкий А. А. К вопросу о местной администрации как органе управления//Вестник МГУ. Сер. 11.Право. - М., - 1993. - № 3. - с 23-30.

2.3.2. Статьи в газетах

Борьба с коррупцией в системе государственной службы // Российские вести. 1997. 20 февраля, № 33 (1200).

Величенко А. Спрос на решения ограничен // Российская газета. - 21 марта 1998.

- с. 5.

Бирюков Б. В., Гастев Ю. А., Геллер Е. С. Моделирование // БСЭ. - 3-е изд.

- М., 1974. - т.16. - с. 393-395. Диссертация // Советский энциклопе-

дический словарь. - М., 1985. - с.396.

3. Другие источники указываются автором в произвольной форме с учетом общепринятых правил ссылок на неопубликованные материалы. Такими могут быть сведения, переданные через электронные СМИ и др.

3.1. Статья из интернета

Машкин В. Управление инвестиционной привлекательностью реального сектора экономики региона // Интернет Сервер АКДИ Экономика и жизнь. www.akdi.ru - 16.03.1999. - с. 1 -5.



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ**

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

**Институт государственного управления и права
Кафедра государственного управления и политики**

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине

"Управленческие решения"

на тему:

" _____ "

(название темы, в соответствии с заданием на курсовое проектирование)

Выполнил (а) студент (ка) очной формы обучения

Специальности: " _____ "

_____ курса _____ группы

(личная подпись)

(инициалы, фамилия)

Руководитель проекта

(ученая степень, звание)

(личная подпись)

(инициалы, фамилия)

Москва 2007

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	3
I. Основы федеральной и региональной политики в сфере малого предпринимательства	5
1.1. Особенности малых предприятий и основные показатели их развития в РФ	5
1.2. Законодательные основы и основные элементы системы поддержки малого бизнеса на федеральном и региональном уровне	8
1.3. Основные направления поддержки малого предпринимательства на региональном уровне (на примере г. Москвы).....	10
II. Анализ развития поддержки малого бизнеса на уровне административного округа г. Москвы	12
2.1. Анализ развития малого предпринимательства в административных округах.....	
2.2. Структура управления малым предпринимательством на уровне административного округа	
2.3. Анализ работы территориальных органов по поддержке и развитию малого бизнеса	
III. Разработка предложений по развитию и поддержке малых предприятий	
3.1. Совершенствование нормативно-правового развития малого предпринимательства	
3.2. Совершенствование структуры управления малым предпринимательством	
3.3. Социально-экономическая эффективность предлагаемых мероприятий ...	
Заключение	
Список использованных источников информации	
Приложения	

*Рекомендация: оформлять содержание проще в виде скрытой таблицы

ПРИЛОЖЕНИЕ 6

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

14. Смирнов Э.А. Управленческие решения: Учебник для вузов. М.: РИОР, 2009.
15. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
16. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
17. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону, Феникс, 2009.
18. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
19. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. – М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004.
20. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
21. Шишкова Г.А. Менеджмент: Управленческие решения. Учебно-методический модуль “Я иду на занятия”, факультет управления РГГУ. М. Изд-во Ипполитова, 2002.
22. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М. Кнорус, 2005.
23. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 7-е изд., испр. и доп. – М.: Дело АНХ, 2008.
24. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.
25. Чудновская С.Н. Управленческие решения: учебник. М.: Эксмо, 2007.
26. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие. М: Изд-во «Дашков и К», 2009

Дополнительная литература

61. С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин, К.В. Балдин. Управленческие решения - М.: Юнити, 2003
62. Основы концепции современного государственного управления. Ч.1,2. - М.: ГУУ., 2006
63. О.С. Виханский, А.И. Наумов. Менеджмент - М: Высшая школа, 1994
64. Н.Л. Карданская. Принятие управленческих решений. М: Юнити, 1999.
65. Р.А. Фатхутдинов. Управленческие решения. М: Инфра-М, 2009.
66. А.В. Грешилов. Как принять решение в реальных условиях - М: Радиосвязь, 1991
67. Е.С. Вентцель. Исследование операций - М: Наука, 1980

68. Р. Доусон. Уверенно принимать решения. Программа действия - М: Юнити, 2000
69. Д. Клиланд, В. Кинг. Системный анализ и целевое управление - М: Сов. радио, 1974
70. Дж.К. Лафта. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие - М: Рус. деловая литература, 1999
71. И.В. Максимей. Имитационное моделирование на ЭВМ- М: Радиосвязь, 1998
72. Б.Г. Литвак. Экспертные оценки и принятие решений - М: Патент, 1996
73. А.Г. Мамиконов. Принятие решений и информация - М: Наука, 1983
74. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента, М: Дело, 1992
75. Я.Р. Рейльян Аналитическая основа принятия управленческих решений, М: Финансы и статистика, 1989
76. Г. Тейл Экономические прогнозы и принятие решений, М: Статистика, 1971
77. Р.И. Трухаев Модели принятия решения в условиях неопределенности - М: Наука, 1981
78. В.Н. Цыгичко Руководителю о принятии решений - М: Инфра – М, 1996
79. М. Эддоус, Р. Стенфилд Р. Методы принятия решений, М: Аудит, 1997
80. А. Б. Юдин Вычислительные методы принятия решений - М: Наука, 1989
81. Акофф Р. Искусство решения проблем: Пер. с англ. - М.: Мир, 1982.
82. Вейлл П. Искусство менеджмента. - М.: Новости, 1993.
83. Голубков Е.П. Какое принять решение? Практикум. - М.: Экономика, 1990.
84. Государственное и муниципальное управление: Справочник. - М.: Издательство магистр, 1997.
85. Государственное управление: основы теории и организации. Учебник. - М., 2000.
86. Диев В.С. Управленческие решения: неопределенность, модели, интуиция. - Новосибирск, 1998.
87. Доусон Р. Уверенно принимать решения. - М.: ЮНИТИ, 1996.
88. Евланов Л.Г. Теория и практика принятия решений. -М.: Экономика, 1984.
89. Екатеринбургский Ю.Ю. Управленческие ситуации: анализ и решения. - М.: Экономика, 1988.
90. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М., 1998.
91. Зотов В.Б. Территориальное управление (методология, теория, практика). - М., 1998.
92. Капра Ф. Уроки мудрости. - М., 1996.
93. Карданская Н.Л. Основы принятия управленческих решений. Учебное пособие. - М.: Русская деловая литература, 1998.
94. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. - М.: Дека, 1996.
95. Красников В.С. Разработка управленческих решений. - СПб., 1998.
96. Купряшин Г.Л., Соловьев А.И. Государственное управление: Учебное пособие.-М., 1996.

97. Ларичев О.И. Объективные модели и субъективные решения. - М., 1989.
98. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Учебник. - М.: Экмос, 1998.
99. Литвак Б.Г. Экспертные оценки и принятие решений. - М.: Патент, 1996.
100. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 1992.
101. Планкетт Л., Хейл Г. Выработка и принятие управленческих решений. - М., 1984.
102. Рейльян Я.Р. Аналитическая основа принятия управленческих решений. - М.: Финансы и статистика, 1989.
103. Сорос Дж. Алхимия финансов. - М., 1997.
104. Ст. Бир. Мозг фирмы. - М., 1993.
105. Стратегическое управление инновационной деятельностью: учебно-методическое пособие. Н.В.Высоцкая и др. - Новосибирск: СибАГС, 1998.
106. Тейл Г. Экономические прогнозы и принятие решений. - М.: Статистика, 1971.
107. Теория выбора и принятия решений / Уч. пособие для вузов / И.М. Макаров и др. - М.: Наука, 1982.
108. Теория организаций и организационное проектирование (пособие по неклассической методологии): Учебное пособие. - Саратов, 1997.
109. Трухаев Р.И. Модели принятия решений в условиях неопределенности. - М.: Наука, 1981.
110. Управление организацией: Учебник / Под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. - М., 1998.
111. Фатхутдинов Р.А. Разработка управленческого решения: Учебное пособие. 1997.
112. Хайек Ф.А. Пагубная самонадеянность. - М., 1992.
113. Цигичко В.Н. Руководителю о принятии решений. - М.: ИНФРА-М, 1996.
114. Эддоус М., Стенсфилд Р. Методы принятия решений. - М.: Аудит, 1997.
115. Энциклопедия рынка. Инжиниринг, консалтинг, маркетинг, менеджмент в международном бизнесе: мировой опыт - практика в России. Русско-английский словарь-справочник. Практическое пособие. Св. 4000 терминов. Малый проект. Часть 7 / Под ред. проф. Б.Г. Дякина. - М.: ROSBI, 2000.
116. Юдин А.Б. Вычислительные методы принятия решений. - М.: Наука, 1989.
117. Пужаев А.В. Управленческие решения: Учебное пособие. М. : Кнорус, 2010.
118. Потапов С.В. Как принимать решения. М.: Эксмо, 2007.
119. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
120. Учитель Ю.Г. Разработка управленческих решений: учебник. М.: Юнити-Дана, 2008.

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра государственного управления и политики

Карта обеспеченности студентов учебной литературой (по данным библиотеки ГУУ на ноябрь 2010 г.)
по дисциплине «Разработка управленческого решения»
«Государственное и муниципальное управление» - 080504

(код, наименование специальности или направления подготовки)

очная, очно-заочная

(форма обучения: очная, очно-заочная, заочная)

№ п.п.	Наименование дисциплин учебного плана по циклам	Количество обучающихся, изучающих дисциплину	Обеспечение обучающихся литературой, указанной в программе учебной дисциплины в качестве обязательной	
			Перечень и реквизиты литературы (автор, название, год и место издания)	Кол-во экз./чел.
1	2	3	4	5
.	Разработка управленческого решения	225	1. Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения. Учебник. – 5-е изд., испр. и доп. - М.: Дело, 2004. 2. С.Н.Воробьев, В.Б.Уткин, К.В. Балдин Управленческие решения. – М.: Юнити, 2003. 3. Лафта Дж.К. Управленческие решения: Учеб.пособ. - М.: ООО фирма «Благовест-В», 2004. 4. Основы концепции современного государственного управления. Ч. 1,2. – М.: ГУУ., 2006	0.34 0.3 0.29

**КАРТА ОБЕСПЕЧЕННОСТИ ДИСЦИПЛИНЫ
КАДРАМИ ПРОФЕССОРСКО-ПРЕПОДАВАТЕЛЬСКОГО СОСТАВА**

№ п/п	Учебная дисциплина	Ф.И.О. преподавателя	Должность, ученая степень, ученое зва- ние
1.	Управленческие решения	Соколов Николай Нико- лаевич	Доцент кафедры го- сударственного управления и поли- тических техноло- гий, кандидат со- циологических наук
2.	Управленческие решения	Туровский Александр Алексеевич	Профессор кафедры государственного управления и поли- тических техноло- гий, доктор эконо- мических наук, профессор
3.	Управленческие решения	Филимонов Дмитрий Ана- тольевич	Доцент кафедры го- сударственного управления и поли- тических техноло- гий, кандидат со- циологических наук

Календарно-тематический план учебной дисциплины

Календарно-тематический план дисциплины "Управленческие решения"

Раздел, тема программы учебной дисциплины				
	Дата	Семи- нарские занятия	Дата	С/м работа
1	2	3	4	5
Раздел 1. Общая методология и принципы разработки управленческих государственных решений				
Тема 1. Предназначение дисциплины, понятие управленческого решения, общая методология разработки управленческих решений в системе ГиМУ				
Тема 2. Принципы и основные этапы разработки управленческих решений				
Раздел 2. Сущность и содержание процесса планирования при разработке и исполнении управленческих решений				
Тема 3. Сущность и содержание процесса планирования при разработке управленческих решений				
Тема 4. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих решений				
Раздел 3. Методы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в условиях неопреде-				

ленности и риска				
Тема 5. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска				
Тема 6. Сущность и содержание анализа внутренней и внешней среды, инструменты анализа внутренней и внешней среды организации				
Тема 7. Методологические основы системного анализа при разработке управленческих решений				
Тема 8. Сущность и содержание процесса разработки стратегических решений в органах ГиМУ				
Раздел 4. Контроль, качество и эффективность исполнения управленческих решений				
Тема 9. Мониторинг и контроль исполнения управленческих решений				
Тема 10. Зарубежный опыт организации контроля исполнения управленческих решений, система ответственности				
Тема 11. Технологии оценки качества и эффективности исполнения управленческих решений				
Раздел 5. Социально-психологические основы подготовки, делегирования и исполнения управленческих решений				

Тема 12. Социально-психологические основы подготовки и исполнения управленческих решений				
Тема 13. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах ГиМУ				
Тема 14. Власть и организационная иерархия, делегирование управленческих полномочий в процессе разработки управленческих решений				