

**Государственное образовательное учреждение высшего профессионального образования
Московской области «Международный университет природы, общества и человека «Дубна»
(университет «Дубна»)**

**Факультет Экономики и Управления
Кафедра «Государственное и муниципальное управление»**

УТВЕРЖДАЮ

проректор по учебной работе

_____ С.В. Моржухина

« _____ » _____ 2011 г.

ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Разработка управленческого решения

по специальности

080504.65 – Государственное и муниципальное управление

Форма обучения: очная

Уровень подготовки: специалист

Курс (семестр): 4курс 8семестр

1. Аннотация

Актуальность изучения курса определяется тем, правильная разработка управленческих решений играют очень значимую роль. Ее значимость обусловлена тем, что данная дисциплина вооружает профессиональных управленцев методологией решения разнообразных управленческих проблем. Курс предусматривает изучение основ разработки управленческого решения. Большое внимание уделено изучению принципам, методам и этапам разработки управленческого решения.

1.1. Требования государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию дисциплины (основные дидактические единицы) «разработка управленческого решения».

Проблема, решение, управленческое решение. Релевантная информация, критерии и граничные условия принятия решения. Риск, условия определенности/неопределенности. Обратная связь. Управление качеством, мониторинг качества решения. Сущность управленческих решений. Модели управленческих решений. Методология управленческих решений. Виды управленческих решений. Организация управленческих решений. Эффективность управленческих решений. Риски при принятии решений. Принципы принятия управленческих решений. Внешняя среда. Этапы разработки управленческих решений. Целеполагание и виды критериев принятия управленческих решений. Индивидуальное и коллективное принятие решений. Методы анализа управленческих решений. Методы прогнозирования. Технология разработки управленческих решений. Контроль при принятии решений. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.

1.2. Формы работы студентов

Программа дисциплины предполагает проведение лекционных и семинарских занятий, в результате изучения которых студенты должны овладеть знаниями, умениями и навыками по разработке управленческих решений.

Методика изложения учебного материала и форма проведения лекционного и семинарского занятия выбирается преподавателем, исходя из особенности изучаемой темы. С целью приближения теоретических знаний к практической деятельности будущих специалистов, в процессе отработки отдельных тем могут проводиться дискуссии по актуальным вопросам теории и практики разработки управленческого решения.

С целью развития творческой активности студентов в ходе проведении занятий могут предусматриваться выступления студентов на семинарских занятиях с подготовленными ими докладами и рефератами.

Для лучшего усвоения учебного материала и подготовки к семинарским занятиям предполагается активная внеаудиторная самостоятельная работа студентов с учебной литературой, с нормативными, методическими и справочными материалами. После каждой лекции студентами

предполагается выполнение домашнего задания по теме лекции. Для повышения эффективности самоподготовки к занятиям студентам по каждой теме даются методические рекомендации, приводятся вопросы для самоконтроля и тестовые задания для самопроверки.

В целях заблаговременной, планомерной и качественной подготовки студентов к промежуточной и итоговой проверке по каждому разделу и по дисциплине в целом приводятся контрольные вопросы, которые составляют основу экзаменационных билетов.

1.3. Виды и формы контроля усвоения учебного материала и работы студентов

В ходе учебного процесса осуществляется систематический контроль за ходом усвоения учебного материала. Контроль может осуществляться как в ходе лекции путем постановки контрольных вопросов для выяснения степени включенности студента в учебный процесс и понимания излагаемого учебного материала, так и на семинарских занятиях для проверки уровня знаний по пройденным темам. На семинарском занятии также проверяется качество и полнота выполнения домашнего задания.

Контроль усвоения студентами учебного материала может быть сплошной – при котором обеспечивается сто процентный охват студентов или выборочный – до половины численности учебной группы:

- текущий – по каждой теме, который проводится в ходе семинарских занятий, а также после изучения каждого раздела учебной дисциплины;

- промежуточный – после изучения половины материала, а также в качестве среза знаний в процессе занятий с целью проверки уровня остаточных знаний по пройденному материалу учебной дисциплины;

- итоговый – проводится по окончании изучения всего курса учебной дисциплины.

Текущий контроль уровня усвоения студентами пройденного учебного материала может проводиться в форме собеседования, устного и письменного опроса, написания контрольных работ или тестирования.

Промежуточная проверка осуществляется в форме собеседования, тестирования или устного ответа по билетам, для которых вопросы формируются на основании пройденного материала.

Итоговый контроль усвоения студентами учебного материала осуществляется в форме экзамена, устного ответа по билетам или тестирования, вопросы которых составляются исходя из тематики всего учебного курса.

В случае использования для проведения промежуточной и итоговой проверки билетов, они должны содержать два вопроса, относящихся к различным разделам учебной дисциплины.

Итоговая оценка выставляется по шкале - отлично, хорошо, удовлетворительно, неудовлетворительно.

2. Основные цели и задачи дисциплины

Программа дисциплины «Разработка управленческого решения» разработана в соответствии с требованиями государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования к содержанию дисциплины.

Для изучения данной дисциплины студент должен знать теоретические и практические основы разработки управленческого решения.

За время изучения данной дисциплины студенты должны ознакомиться с терминологией, основными понятиями и принципами разработки управленческого решения. Полученные знания и умения специалистами на управленческом уровне могут быть использованы при:

- управлении предприятием;
- разработке и совершенствовании процесса управления;
- принятии решений;
- прогнозировании управленческих процессов;
- моделировании процесса разработки управленческих решений;
- исследовании риска при принятии решений.

Знания, приобретаемые в рамках дисциплины, используются служащими частных, государственных и муниципальных учреждений, предпринимателями в различных направлениях деятельности.

Объектами профессиональной деятельности специалиста являются различные организации и предприятия, подразделения в системе государственного и муниципального управления, промышленного назначения.

Изучение курса учебной дисциплины «Разработка управленческого решения» имеет своей задачей выработать у студентов ряд профессиональных и личностных качеств, а именно:

- понимание студентами различных аспектов и принципов при разработки управленческих решений;
- понимание студентами особенностей при разработки и принятии управленческих решений;
- умение принимать наиболее эффективные решения;
- овладение технологиями разработки, принятия и реализации качественных управленческих решений;
- овладение методами анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческих решений;

обоснования управленческих решений;

- получение практических навыков в применении методических вопросов разработки управленческого решения при помощи проигрывания конкретных ситуаций и решения практических задач.

Для качественного усвоения учебного материала задача студентов в процессе изучения дисциплины заключается в необходимости использования полученных знаний в конкретных практических ситуациях. Это позволит более полно и глубоко осмысливать и использовать накопленные в процессе обучения знания.

3. Требования к уровню освоения студентами содержания дисциплины.

Изучив данную дисциплину студент должен:

1. научиться разбираться в актуальных теоретических вопросах дисциплины, получить практические знания в данной области;
2. получить достаточные теоретические представления об основных понятиях разработки управленческих решений;
3. уметь использовать полученные знания на практике для более глубокого понимания и изучения специфики разработки и принятия управленческих решений.

4. Объем дисциплины и виды учебной работы (час.):

Виды занятий	Всего часов	семестр
		8
Общая трудоемкость	108	108
Аудиторные занятия:	68	68
Лекции	34	34
Семинары (С)	34	34
Самостоятельная работа:	40	40
Рефераты	20	20
Промежуточная аттестация (экзамен)		экзамен

5. Содержание дисциплины

5.1. Тематический план учебной дисциплины: разделы и темы дисциплины, виды и количество часов занятий

№ п/п	Темы дисциплины	Форма занятия и количество часов

		Лекц.	Сем.	С/р студе нт
1	Тема1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	2	2	3
2	Тема 2. Типология управленческих решений	2	2	3
3	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	2	2	2
4	Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	2	2	2
5	Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	2	2	2
6	Тема 6. Анализ альтернатив действий	2	2	2
7	Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	2	2	2
8	Тема 8. Условия неопределенности и риска	2	2	2
9	Тема 9. Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2	2	2
10	Тема 10. Эффективность решений	2	2	3
11	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений	2	2	2
12	Тема 12. Управленческие решения и ответственность	2	2	2
13	Тема 13. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт)	2	2	3
14	Тема 14. Технология разработки и реализации управленческих решений	2	2	3
15	Тема 15. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений	2	2	2
16	Тема 16. Организация выполнения принятых решений	2	2	2
17	Тема 17. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления	2	2	3
	Итого	34ч	34ч	40ч

5.2. Содержание разделов и тем дисциплины (лекционный курс дисциплины)

Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Процесс разработки управленческих решений связывает основные функции управления: планирование, организацию, мотивацию и контроль. Функции принятия управленческих решений стали предметом самостоятельного исследования с возникновением современной науки об управлении, т.е. в начале XX века. В этот период завершилось формирование организаций современного типа. Их отличие от организаций старого типа заключается в беспрецедентном росте количества руководителей высшего и среднего звена; наделение каждого руководителя профессиональной обязанностью по принятию управленческих решений в соответствии с делегированными полномочиями; наличием специалистов, не являющихся руководителями, которым делегированы полномочия по принятию управленческих решений; коллективность и рациональность разработки управленческого решения.

Началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины считаются 40-е годы.

Во второй половине XX столетия в результате переосмысления системы методов принятия управленческих решений возникли такие научные дисциплины как исследование операций, системный анализ, управление техническими системами и др., включающие в себя теорию принятия решений. В научных трудах рассматриваются два определения теории принятия управленческих решений: узкое и расширенно.

В узком определении принятие управленческого решения рассматривается как выбор из множества альтернативных вариантов наилучшего "рационального" решения.

В расширенном плане принятие управленческого решения понимается как весь процесс управления.

С функциональной точки зрения управленческое решение представляет собой как процесс выбора приемлемых мероприятий из заданного множества, так и процесс разработки мероприятий, ранее не заданных. Кроме того, процесс принятия решений включает сбор и обработку необходимой информации, согласование и утверждение мероприятий, юридическое оформление акта решения и т.д. Составными элементами теории принятия управленческих решений являются генерирование альтернативных вариантов решений, их исполнение, контроль и анализ результатов действий.

Существенным отличием теории принятия управленческих решений от смежных наук является то, что предметом изучения теории принятия решений являются не только количественные методы, но и методы, основанные на получении и анализе информации качественного характера. К подобным методам относятся методы экспертного оценивания, многокритериального и содержательного

анализа.

В процессе развития теории и практики управления сложился ряд так называемых “школ в управлении”. Наиболее известны среди них: школа научного управления (1885 – 1920 г.г.), классическая или административная школа управления (1920 – 1950 г.г.), школа человеческих отношений или неоклассическая школа (1930 – 1950 г.г.), поведенческо-бихевиористская школа или школа поведенческих наук (1950 г. – по настоящее время).

Анализ теории и практики управления позволил сформулировать 13 научных подходов к менеджменту. Среди них: системный; комплексный; интеграционный; маркетинговый; функциональный; динамический; воспроизводственный; процессный; нормативный; количественный (математический); административный; поведенческий; ситуационный. Все они характеризуют тот или иной аспект менеджмента, дополняя друг друга.

Тема 2. Типология управленческих решений

Управленческое решение — это результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.

Импульсом управленческого решения является необходимость ликвидации, уменьшения актуальности или решения проблемы, то есть приближение в будущем действительных параметров объекта (явления) к желаемым, прогнозным.

Для решения проблемы необходимо ответить на **следующие вопросы**:

- Для чего делать (реализация идеи, решение проблемы) ?
- Что делать (какие новые потребности потребителей необходимо удовлетворять, либо на каком качественном уровне необходимо удовлетворять старые потребности) ?
- Как делать (по какой технологии) ?
- С какими производственными затратами делать?
- В каком количестве?
- В какие сроки?
- Где (место, производственное помещение, персонал)?
- Кому поставлять и по какой цене?
- Что это даст инвестору и обществу в целом?

Комплексные проблемы следует формализовывать, то есть количественно определять разницу между фактическим и желаемым состояниями объекта по его параметрам, а также выполнить структуризацию проблемы путем построения для ее решения дерева целей.

Поскольку ресурсы для решения проблемы ограничены, следует ранжировать (определять важность, весомость, ранг) проблемы по их актуальности, масштабности, степени риска.

Для повышения качества решений рекомендуется осуществлять их анализ на основе **классификации по следующим признакам**:

- ✓ *стадия жизненного цикла товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП и др.);*
- ✓ *подсистема системы менеджмента (целевая, обеспечивающая и т.д.);*
- ✓ *сфера действия (технические, экономические и др. решения);*
- ✓ *цель (коммерческие и некоммерческие решения);*
- ✓ *ранг управления (верхний, средний, низший);*
- ✓ *масштабность (комплексные и частные решения);*
- ✓ *организация выработки (коллективные и личные решения);*
- ✓ *продолжительность действия (стратегические, тактические, оперативные решения);*
- ✓ *объект воздействия (внешние и внутренние);*
- ✓ *методы формализации (текстовые, графические, математические);*
- ✓ *формы отражения (план, программа, приказ, распоряжение, указание, просьба);*
- ✓ *сложность (стандартные и нестандартные);*
- ✓ *способ передачи (вербальные, письменные, электронные).*

Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Обычно в принятии любого решения присутствуют в различной степени три момента: интуиция, суждение и рациональность. Познакомимся с каждым из них в отдельности /9/.

При принятии **чисто интуитивного решения** люди основываются на собственном ощущении того, что их выбор правилен. Здесь присутствует "шестое чувство", своего рода озарение, посещаемое, как правило, представителей высшего эшелона власти. Менеджеры среднего звена больше полагаются на получаемую информацию и помощь ЭВМ. Несмотря на то, что интуиция обостряется вместе с приобретением опыта, продолжением которого как раз и является высокая должность, менеджер, ориентирующийся только на нее, становится заложником случайности, и с точки зрения статистики шансы его на правильный выбор не очень высоки.

Решения, **основанные на суждении**, во многом сходны с интуитивными, вероятно, потому, что на первый взгляд их логика слабо просматривается. Но все же в их основе лежат знания и осмысленный, в отличие от предыдущего случая, опыт прошлого. Используя их и опираясь на здравый смысл, с поправкой на сегодняшний день, выбирается тот вариант, который принес наибольший успех в аналогичной ситуации в прежнее время. Однако здравый смысл у людей встречается редко, поэтому данный способ принятия решений тоже не очень надежен, хотя подкупает своей быстротой и дешевизной.

Другая слабость в том, что суждение невозможно соотнести с ситуацией, которая прежде не имела места, и поэтому опыта ее решения просто нет. Кроме того, руководитель при таком подходе стремится действовать преимущественно в тех направлениях, которые ему хорошо знакомы, в

результате чего рискует упустить хороший результат в другой области, сознательно или бессознательно отказываясь от вторжения в нее.

Поскольку решения принимаются людьми, то их характер во многом несет на себе отпечаток личности менеджера, причастного к их появлению на свет. В связи с этим принято различать уравновешенные, импульсивные, инертные, рискованные и осторожные решения.

Уравновешенные решения принимают менеджеры, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке. Обычно, прежде чем приступить к принятию решения, они имеют сформулированную исходную идею.

Импульсивные решения, авторы которых легко генерируют самые разнообразные идеи в неограниченном количестве, но не в состоянии их как следует проверить, уточнить, оценить. Решения поэтому оказываются недостаточно обоснованными и надежными, принимаются "с наскока", "рывками".

Инертные решения становятся результатом осторожного поиска. В них, наоборот, контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, поэтому в таких решениях трудно обнаружить оригинальность, блеск, новаторство.

Рискованные решения отличаются от импульсивных тем, что их авторы не нуждаются в тщательном обосновании своих гипотез и, если уверены в себе, могут не испугаться любых опасностей.

Осторожные решения характеризуются тщательностью оценки менеджером всех вариантов, сверхкритичным подходом к делу. Они в еще меньшей степени, чем инертные, отличаются новизной и оригинальностью.

Перечисленные виды решений принимаются, в основном, в процессе оперативного управления персоналом. Для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы менеджмента принимаются **рациональные решения**, основанные на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Основные организационные причины некачественных решений следующие:

- значительный объем принимаемых решений, что не позволяет каждое из них тщательно разрабатывать и обосновывать;
- несогласованность вновь принимаемых решений с ранее принятыми, что вызывает дублирование, рассогласование действий и конфликтность;
- трансформация цели решения в процессе его движения по уровням управления, что приводит к расхождению интересов, несогласованности во времени, неопределенности процесса;
- принятие «псевдорешений», т.е. решений, не носящих конкретного содержания, расплывчатых, отражающих только общую установку: обратить внимание, повысить, принять необходимые меры; таких решений в практике управления до 10%, и они приводят к снижению качества управления;

- недостаточное информационное обеспечение принятия решений и учета действия огромного числа факторов внутренней и внешней среды организации, следствием чего является получение слабых решений, реализация которых не снимает сути проблемы.

Руководитель, принимающий управленческие решения, должен ориентироваться в главных организационных предпосылках, которые могут помочь ему повысить качество решений, тем самым способствовать повышению эффективности управления в целом.

Существуют некоторые общие психологические условия принятия качественных решений.

Прежде всего считается необходимым до объявления решения создать благоприятную психологическую обстановку, чтобы вызвать у подчиненных положительные эмоции, без оппозиции руководителю, без нагонения страха. Обоснованность принятого решения не должна вызывать сомнения у исполнителей, они должны ясно видеть, почему нужно сделать именно так, насколько это соответствует их интересам. Второе условие - нельзя ставить исполнителей в ограниченные временные рамки, так как чем больше времени отводит себе руководитель на подготовку и принятие решения, тем меньше времени остается на его исполнение. Содержание решений может не соответствовать ожиданиям исполнителей, в этом случае различают три психологических варианта решений: запрещающие, разрешающие, конструктивные. Наиболее сложная психологическая ситуация создается при запрещающих решениях, неожиданных и неприятных для исполнителя, поэтому форма их подачи должна быть тщательно продумана и они должны чередоваться с разрешающими. Разрешающее решение - положительная реакция руководителя на инициативное предложение исполнителя.

Не менее важная психологическая предпосылка состоит в умении руководителя соизмерять свои способности и способности своего коллектива, поэтому психологи различают руководителей:

- с завышенной неадекватной самооценкой, переоценкой сил и средств, принимающего решения, непосильные для себя и подчиненных;
- с заниженной неадекватной самооценкой, излишне осторожных, принимающих решения гораздо ниже своих реальных возможностей и возможностей исполнителей;
- с адекватно высокой самооценкой, принимающих качественные решения, точно соответствующие возможностям;
- с адекватно низкой самооценкой, действительно понимающего свои ограниченные возможности и принимающего соответственно этому решения.

Обеспечение высокого качества управленческих решений - проблема комплексная. Ее разрешение зависит от соблюдения множества условий и учета организационных и психологических предпосылок. Наряду с соблюдением технологии разработки и реализации решений важен опыт руководителя и его управленческие способности.

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки

управленческого решения

Процесс моделирования целесообразно осуществлять в три этапа. На первом этапе анализируются теоретические закономерности, свойственные изучаемому явлению или процессу, и эмпирические данные о его структуре и особенностях. На основе проведенного анализа формируется модель. При формировании модели должны быть определены цели построения модели и критерии, по которым будут сравниваться различные варианты решения.

На втором этапе определяются методы, с помощью которых может быть решена управленческая задача. Вторым шагом на данном этапе является выбор наиболее рационального математического метода решения управленческой задачи. При этом руководствуются правилом, согласно которому лучшим является не самый сложный и адекватный реальному явлению, а тот который позволяет получить самое рациональное и наиболее точное экономическое решение.

На третьем этапе осуществляется всесторонний анализ результатов, полученных при изучении экономического явления, оценивается соответствие экономико-математической модели реальным экономическим условиям и производится ее корректировка. На основе скорректированной модели решение управленческой задачи повторяется.

Следует отметить, что один и тот же объект может быть представлен с помощью различных моделей. Рассмотрим наиболее распространенные модели принятия управленческих решений.

Мультипликативные факторные модели. Их предназначение состоит в выработке характеристики влияния основных факторов на развитие ситуации принятия управленческого решения.

Дескриптивные модели. Данный вид применяется для описания свойств и параметров процесса принятия решений в целях прогнозирования его протекания в будущем. Его результативность зависит от точности описания закономерностей функционирования объекта управления.

Нормативные модели. Область их применения – управление процессом принятия решения, формирование его сущностных элементов. Они предполагают активность всех участников процесса принятия решения в его моделировании.

Индуктивные модели. Их особенностью является разработка модели на основе обобщения результатов наблюдений по единичным частным фактам, считающимся важными для процесса принятия решения.

Дедуктивные модели. Данный вид моделей основан на упрощенной системе гипотетических ситуаций. Модель формируется посредством перехода от абстрактной управленческой ситуации к ее конкретному проявлению.

Проблемно-ориентированные модели. Основной задачей при формировании модели является адаптация новых методов моделирования к конкретным управленческим процессам и ситуациям

Модели решения. Этот вид моделей разрабатывается с учетом возможностей проведения экспериментов с ними, использования современных управленческих технологий. Областью их

применения является решение важнейших управленческих задач.

Одно-целевые модели. Они применяются при наличии одной четко определенной цели. При этом цель может быть как простой, так и комплексной, агрегированной из нескольких простых по структуре целей.

Многоцелевые модели. Ситуация их использования характеризуется наличием нескольких независимых целей, которые не могут быть сведены к одной комплексной цели.

Однопериодные модели. При их формировании исходят из того, что совокупность оптимальных единичных решений в отдельные периоды принятия управленческих решений в целом за весь период решения управленческой проблемы так же дает оптимальное решение. Однако, следует учитывать, что выигрыш на отдельном этапе не всегда приводит к выигрышу за весь период принятия решений.

Многопериодные модели. Данные модели предполагают комплексное решение управленческой проблемы с учетом всего периода принятия управленческого решения.

Стохастические модели. В этих моделях присутствует элемент неопределенности, учитывается возможное вероятностное распределение значений факторов и параметров, определяющих развитие ситуации.

Детерминированные модели. Их особенность состоит в однозначной определенности всех факторов, оказывающих влияние на развитие ситуации принятия решения, в момент их принятия. Являясь упрощенными моделями, они не позволяют достаточно полно учитывать элемент неопределенности. В то же время, с их помощью могут быть учтены многие дополнительные факторы, недоступные стохастическим моделям.

Основные этапы разработки и элементы управленческих решений

Первый этап – подготовка к разработке управленческого решения включает такие элементы как получение информации о ситуации, определение целей, разработка оценочной системы, анализ управленческой ситуации, диагностика ситуации и разработка прогноза развития ситуации.

Второй этап – разработка управленческого решения – заключается в генерировании альтернативных вариантов решений, отборе основных вариантов управляющих воздействий, разработке сценариев развития ситуации и экспертной оценке основных вариантов управляющих воздействий.

Третий этап – принятия решения состоит из трех элементов: коллективной экспертной оценки, принятия решения лицом, принимающим решение, разработки плана действий.

Четвертым этапом является реализация управленческого решения на основе разработанного плана мероприятий. Этап реализации решения предполагает доведение решения до исполнителей, наделение исполнителей ресурсами, делегирование полномочий и координацию действий исполнителей на всех участках реализации решения.

Пятым этапом является этап контроля реализации и анализа результатов развития ситуации

после управленческого воздействия.

Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений

Целеполагание (выбор цели) в процессе выработки и принятия управленческих решений является одним из наиболее ответственных и определяющих элементов всей системы управления (менеджмента) и вторым среди основных этапов разработки управленческих решений.

Критерий – это и правило выбора наиболее предпочтительного варианта решения из ряда возможных альтернатив.

В соответствии с прогнозной эффективностью принято выделять следующие варианты решений:

- 1) неприемлемые, не позволяющие решить проблему;
- 2) приемлемые или рациональные, т.е. позволяющие решить проблему;
- 3) оптимальные, т.е. позволяющие решить проблему наилучшим, в соответствии с избранными критериями, образом или построить наилучшую систему в определенном критериями смысле.

Для сложной системы в силу ее многогранности критерий имеет векторный характер. При этом задача оптимизации сложной системы является многокритериальной. Критерий включает в себя в качестве компонентов параметры эффективности.

Параметрами эффективности называют комплекс наиболее важных параметров системы, которые позволяют оценить качество решения проблемы и степень достижения поставленных перед системой целей.

Например, для производственного предприятия параметрами эффективности являются: рентабельность собственных средств, оборота, основных фондов, оборотных средств, фондоемкость, коэффициент полезного использования рабочего времени производственного персонала и т.п.

Подходы к формированию критериев.

Существуют различные подходы к формированию критериев. В зависимости от числа параметров оптимизации в критерии говорят о монокритериальной и поликритериальной (векторной) постановке управленческих задач. При монокритериальной постановке задач оптимизируют (максимизируют или минимизируют) один из параметров эффекта. При поликритериальной постановке осуществляется оптимизация ряда параметров эффекта.

Существуют три основных подхода (метода) к формированию критериев.

Сущность первого метода заключается в переходе от векторной формы критерия к одномерной линейной, так называемые приемы линеаризации критериев. Среди них наиболее известны аддитивные, мультипликативные критерии и индексы.

Аддитивные критерии формируются путем деления произведения частных показателей эффекта l_i на g_i (коэффициент значимости i -го параметра) на число показателей эффекта. Причем, $i=1, 2, \dots, n; g_1+g_2+\dots+g_n=1$.

Мультипликативный критерий получают путем умножения частных показателей эффекта li на gi – коэффициент значимости i -го параметра. Однако необходимо подчеркнуть недостаток данного типа критериев. Он заключается в том, что подразумевается возможность компенсации недостатка одних качеств за счет избытка других. В теоретическом плане это неверно, т.к. различные качества системы несравнимы между собой. В реальной жизни такой подход может привести к тяжелым последствиям. Кроме того, коэффициенты значимости определяются экспертным методом, что снижает объективность оценки.

Второй подход к формированию критериев состоит в том, что часть параметров эффекта, которые необходимо увеличить, относят к числителю, а часть параметров, которые нужно уменьшить, относят к знаменателю

Главным недостатком этого подхода является то, что при незначительной величине числителя можно обеспечить большое значение критерия, уменьшая знаменатель. Поэтому критерии данного типа используют с применением ограничений или на величину критерия, или числителя, или знаменателя. Наиболее известным критерием этого типа является критерий "эффект/затраты".

Третий подход состоит в том, что один из параметров эффекта максимизируют или минимизируют, а на остальные накладывают ограничения. На практике применяются следующие варианты критерия:

- 1) максимизация прибыли при заданных ограничениях на объем затрат и уровень риска;
- 2) минимизация объема затрат при заданных ограничениях на прибыль и уровень риска;
- 3) минимизация уровня риска при заданных ограничениях на прибыль и объем затрат.

При оптимизации и анализе качества многокритериальной системы используют и другие принципы, например:

принцип Паретто, в соответствии с которым оптимизация системы производится до тех пор, пока улучшаются все параметры эффекта;

принцип фон Неймана – Моргенштерна, в соответствии с которым хорошим решением считается решение, позволяющее обеспечить внешнюю и внутреннюю устойчивость параметров эффективности. Основные положения концепции Неймана-Моргенштерна опубликованы в 1944 г. в работе "Теория игр и экономическое поведение".

После того, как сформированы цели, стоящие перед организацией, и критерии, позволяющие оценить степень их достижения, необходимо определить задачи, решение которых позволит организации реализовать поставленные цели.

Особую роль как при определении целей, так и при определении задач и заданий по реализации поставленных целей играет ресурсное обеспечение.

Под ресурсами принято понимать материалы, технологии, персонал, информацию, а так же деловые связи, положение на рынке и т.п., т.е. все то, что может быть задействовано и способствовать достижению поставленных целей.

Таким образом, четкое определение целей является неотъемлемым элементом процесса управления. При этом, большое значение имеет определение приоритетности целей. Опыт показывает, что в реальной управленческой деятельности приходится осуществлять выбор альтернативных действий, их анализ и выбор оптимального варианта, так как нельзя неоправданно расплывать силы и ресурсы, которые ограничены при функционировании в условиях экономики рыночного типа.

Тема 6. Анализ альтернатив действий

Многовариантность управленческих решений.

Одним из условий повышения качества и эффективности управленческих решений является обеспечение их многовариантности. Исходя из этого, следует прорабатывать не менее трех организационно-технических вариантов выполнения одной и той же функции по достижению цели.

Обеспечение сопоставимости вариантов.

Альтернативные варианты управленческих решений приводятся в сопоставимый вид по следующим факторам:

- 1) фактор времени (время осуществления проектов или вложения инвестиций);
- 2) фактор качества объекта;
- 3) фактор масштаба (объема) производства объекта;
- 4) уровень освоенности объекта в производстве;
- 5) метод получения информации для принятия управленческого решения;
- 6) условия применения (эксплуатации) объекта;
- 7) фактор инфляции;
- 8) фактор риска и неопределенности.

Технология обеспечения сопоставимости вариантов по перечисленным выше факторам заключается в том, что количество учитываемых факторов определяется конкретной ситуацией.

Существует четыре основных правила обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения:

- 1) количество альтернативных вариантов должно быть не менее трех;
- 2) в качестве базового варианта решения должен приниматься наиболее новый по времени вариант. Остальные альтернативные варианты приводятся к базовому при помощи корректирующих коэффициентов;

3) формирование альтернативных вариантов должно осуществляться на основе условий обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения. Выполнение этого правила предполагает: применение к разработке управленческого решения научных подходов менеджмента; изучение влияния экономических законов на эффективность управленческого решения; обеспечение лица, принимающего решение, качественной информацией; применение методов функционально-стоимостного анализа, прогнозирования, моделирования и экономического обоснования каждого решения; структуризацию проблемы и построение дерева целей; обеспечение

сопоставимости (сравнимости) вариантов решений; обеспечение многовариантности решений; правовая подготовленность лица, принимающего решение; автоматизация процесса сбора и обработки информации, разработки и реализации решений; разработку и функционирование системы ответственности и мотивации разработки и принятия качественного и эффективного управленческого решения; наличие механизма реализации управленческого решения.

4) для сокращения времени, повышения качества управленческого решения и снижения затрат рекомендуется шире применять методы кодирования и современные технологии информационного обеспечения процесса принятия решения.

Таким образом, оптимальный вариант является следствием оптимального решения, то есть выбранного по какому-либо критерию оптимизации наиболее эффективного из всех альтернативных вариантов решения. В свою очередь, оптимизация решения представляет собой процесс перебора множества факторов, оказывающих воздействие на результат деятельности фирмы, организации.

Методы оптимизации управленческих решений.

Основными методами оптимизации являются:

- 1) анализ;
- 2) прогнозирование;
- 3) моделирование, которое подразделяется на логическое, физическое и экономико-математическое моделирование.

В практическом менеджменте основными методами анализа являются:

- a) метод сравнения;
- b) индексный метод;
- c) балансовый метод;
- d) метод цепных подстановок;
- e) метод элиминирования;
- f) графический метод;
- g) функционально-стоимостный анализ;
- h) факторный анализ;
- i) экономико-математические методы.

Современный менеджер должен обладать знаниями во многих областях управления. Он должен знать производственный и финансовый менеджмент, управление персоналом и нововведениями, стратегический менеджмент и многие другие управленческие дисциплины. Это обусловлено тем, что любое управленческое решение должно быть сформулировано исходя из реальных финансовых, производственных, кадровых и т.п. возможностей фирмы (предприятия) и быть включено в общую стратегическую линию поведения организации в условиях экономики рыночного типа. Только при соблюдении всего комплекса современных требований к управленческой деятельности менеджер может рассчитывать на реальный успех своего предприятия или своей организации.

Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.

Во второй половине 50-х – начале 60-х годов среде предпринимателей и ученых-экономистов произошло осознание необходимости обеспечения длительного выживания предприятий и фирм в условиях быстро и непредсказуемо меняющейся и внешней среды. С этого периода связь фирмы с внешней средой стала рассматриваться как одна из главнейших ее характеристик. Данный подход к учету влияния внешней среды основывается на том, что организации полностью зависимы от внешней среды. Анализ деятельности фирм, предприятий и организаций показывает, что все они получают из внешней среды необходимый для их деятельности комплекс ресурсов, поставляют производимую ими продукцию (работы, услуги) потребителям, функционируют с учетом правил, принятых во внешнем окружении, тенденций и событий, имеющих место в обществе и на рынке. Следовательно, что любая организация представляет собой открытую систему. Исходя из сказанного сформулируем понятие внешней среды.

Внешняя среда фирмы, предприятия или организации – это совокупность активных субъектов и сил, действующих за их пределами, не поддающихся контролю со стороны фирмы, предприятия или организации и влияющих на возможности фирмы, предприятия или организации устанавливать и поддерживать отношения с субъектами внешнего окружения для достижения своих стратегических целей.

Среда прямого и косвенного действия. Внешняя среда фирмы достаточно разнородна. В то же время, все множество субъектов и сил ее составляющих, принято подразделять на две группы: среду прямого и косвенного действия.

К числу субъектов среды прямого действия, или микросреды функционирования фирмы, относят ее контактные аудитории (рис. 5):

- поставщиков;
- конкурентов;
- маркетинговых посредников;
- клиентуру.

Тема 8. Условия неопределенности и риска

Под неопределенностью понимается неполнота или неточность информации об условиях реализации проекта (решения), в следствии чего не представляется возможным оценить связанные с ним затраты и результаты.

При анализе условий реализации проектов наиболее существенными являются следующие виды неопределенности:

- 1) неопределенность, вызванная нестабильностью экономического законодательства;
- 2) неопределенность текущей экономической ситуации, условий инвестирования и использования прибыли;

- 3) неопределенность условий внешнеэкономической деятельности;
- 4) неопределенность политической ситуации и перспектив социально-экономических изменений в стране или регионе;
- 5) неопределенность, связанная с отсутствием сведений о динамике технико-экономических показателей, параметрах новой техники и технологии;
- 6) неопределенность динамики рыночной конъюнктуры, цен, валютных курсов и др.;
- 7) неопределенность природно-климатических условий, возможность стихийных бедствий;
- 8) неопределенность, связанная с отсутствием информации о надежности производственно-технологического оборудования и уровне квалификации производственного персонала (частоте аварий и отказов оборудования, нормативном уровне производственного брака);
- 9) неопределенность целей, интересов и поведения участников реализации проекта;
- 10) неопределенность, вызванная отсутствием информации о финансовом положении и деловой репутации предприятий-участников (возможность неплатежей, банкротств, срывов договорных обязательств).

Риск – это величина, характеризующая вероятность возникновения того или иного уровня убытков по сравнению с прогнозируемым вариантом.

По определению, предпринимательство – это личная инициативная деятельность людей или объединений людей, направленная на получение личного дохода или прибыли, осуществляемая на свой риск и под свою ответственность или от лица и под имущественную ответственность предприятия.

Наиболее успешно в современных условиях функционируют именно организации предпринимательского типа. Поэтому ориентация фирмы на долгосрочный успех должна быть неразрывно связана с предпринимательским характером деятельности. А это предполагает постоянное присутствие фактора риска в его деятельности

Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Решение принимается в условиях неопределенности тогда, когда невозможно определить вероятность потенциальных результатов. Как правило, подобная ситуация в деятельности фирм складывается при их инновационной ориентации, при невозможности собрать необходимые представительные статистические и другие данные для определения уровня риска, при дороговизне процедур сбора и обработки информации, при невозможности привлечь опытных экспертов, предпринимателей или специалистов в сфере принимаемого управленческого решения. Ярким примером принятия управленческого решения в условиях неопределенности является принятие решений о способе хранения временно свободных денежных средств домохозяйствами в условиях разрегулированных денежного и финансового рынков (в долларах или на депозитных счетах в банках).

Принятие решения в условиях неопределенности является наиболее сложной ситуацией в

управленческой деятельности. Она требует от предпринимателя, менеджера не только обширных и глубоких знаний в области организации производства, предоставления услуг или иной предпринимательской деятельности, но и определенных навыков выведения ситуаций из состояния неопределенности.

Принимая решение в условиях неопределенности, следует руководствоваться правилом, которое гласит, что любое решение, разрабатываемое на основе даже поверхностного анализа или прогноза лучше решения, принимаемого спонтанно, наугад. В целях реализации данного правила менеджеры очень часто прибегают к помощи различных вариантов метода экспертного анализа и прогнозирования. В экспертную группу следует приглашать специалистов соответствующего профиля, обладающих необходимыми знаниями и опытом в сфере принимаемого решения. В качестве таких экспертов могут приглашаться не только специалисты со стороны, извне организации, но и сотрудники самой организации.

Общие положения управления риском.

Анализ предпринимательской деятельности показывает, что подавляющее большинство управленческих решений принимается бизнесменами, руководителями организаций и учреждений именно в условиях риска. Поэтому, готовя себя к предпринимательской

Некоторые принципы выбора управленческих решений в ситуациях риска:

- 1) отказ от спонтанного принятия решений;
- 2) соответствие допустимому уровню риска;
- 3) достаточность информационного обеспечения управленческого решения;
- 4) обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых управленческих решений;
- 5) выделение приоритетных критериев оценки различных проектов;
- 6) обеспечение сбалансированности реализуемых предприятием (организацией) проектов по жизненным циклам и доходности;
- 7) обеспечение взаимосвязи принимаемого решения с реализуемыми на предприятии проектами.

Тема 10. Эффективность решений

При оценке эффективности управленческих решений необходимо обеспечить синтез экономических и социальных аспектов управления. В соответствии с этим должна разрабатываться и система критериев оценки эффективности.

В качестве критериев эффективности могут быть использованы такие показатели, как прирост прибыли, объемов производства и реализации продукции, изменение сроков окупаемости капиталовложений, повышение оборачиваемости оборотных средств, прирост экономической рентабельности, сокращение затрат на содержание управленческого аппарата и т.

В конечном итоге, почти все они приводят к увеличению прибыли предприятия. Количественные изменения, полученные в результате реализации управленческого решения,

называют экономическим эффектом.

В качестве базы при определении экономического эффекта принимаются запланированные значения показателей финансово-хозяйственной деятельности на действующем предприятии или аналогичных предприятий для вновь создаваемых фирм.

Всеми признается, что процесс оценки эффективности управленческих решений не является самоцелью, а выступает в качестве рычага для использования резервов повышения эффективности общественного производства. Оценка эффективности управленческого решения выступает мерой целесообразности изменений в системе управления предприятием, фирмой и, в конечном счете, должны определять характер и содержание конкретных изменений в деятельности предприятия, организации.

Экономическая оценка эффективности управленческого решения не может рассматриваться в отрыве от оценки эффективности производства. Но прямое использование оценки эффективности производства может оказаться нечувствительным к изменениям в управлении. Поэтому необходимо искать более конкретные, узкие показатели эффективности самого управления.

Принципы оценки эффективности разработки управленческого решения.

Целесообразно выделить некоторые принципы оценки управленческих решений. К ним относятся:

- 1) комплексность оценки эффективности управленческих решений;
- 2) объективность оценки управленческих решений;
- 3) обязательность оценки эффективности управленческих решений;
- 4) соответствие метода оценки характеру объекта управления;
- 5) сопоставимость показателей оценки различных управленческих решений;
- 6) учет индивидуальных особенностей предприятия, управленческой ситуации при построении модели оценки эффективности управленческого решения.

Анализ проблемы оценки экономической эффективности управленческих решений позволяет выделить следующие элементы содержания оценок эффективности:

- 1) критерии (как меры целей) экономической оценки эффективности;
- 2) эффекты как описания последствий, полученных в результате реализации управленческих решений.

Методы оценки эффективности.

В зависимости от характера, содержания и меры выражения изменений в деятельности предприятия подбирается тот или иной метод оценки эффективности управленческого решения..

1.С точки зрения роли методов в процессе оценки они подразделяются на:

- 1)методы учета связи социальных и политических факторов с оценкой экономической эффективности;
- 2)методы выбора критериев оценки эффективности управленческих решений;

3)методы выбора эффектов реализации управленческих решений;

4)методы определения значений критериев;

5)методы расчета эффектов.

2.По характеру выполняемых работ методы оценки можно разделить на:

1)методы выбора и идентификации в процессе выработки оценки эффективности;

2)методы расчета в процессе выполнения оценки;

3)методы описаний в процессе оценки.

С точки зрения роли человека в процессе оценки методы подразделяются на формальные и неформальные.

По точности достигаемых в процессе оценки результатов различают точные и приближенные методы.

С точки зрения затрат выделяют методы требующие значительных затрат времени специалистов, сложной вычислительной техники и финансовых ресурсов, и методы, не требующие значительных затрат.

По возможности реализации методы можно разделить на сложные и простые.

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений

Контроль имеет двоякий 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.

Создавая систему контроля исполнения принятых решений, необходимо выполнить комплекс действий по планированию и организации контрольной деятельности на предприятии, в организации или в учреждении. Комплекс действий по организации контроля 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 – “контроллинг” или организовать контрольную деятельность применяя частные проверки и контроли.

2. Определение цели контроля. Менеджер на данном этапе формирования системы контроля устанавливает критерии целесообразности, правильности, регулярности и эффективности проведения контрольных мероприятий.

3. Определение объектов контроля. При планировании контрольных мероприятий вне рамок контроллинга менеджер должен определить направленность контрольных мероприятий. В качестве объектов контроля могут выступать потенциалы, методы, результаты, промежуточные и итоговые показатели деятельности предприятия.

4. Определение контролируемых норм. В их качестве выступают объекты должностных или функциональных обязанностей, такие как 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. По направлению может быть выбран прогрессивный контроль – от положения вещей к его отображению или ретроградный – от отображения к положению вещей; по непосредственности различают методы непосредственного контроля и косвенного контроля (по контрольным индикаторам).

7. Определение объема контроля. В зависимости от объема различают полный, сплошной или выборочный контроль. Правильный выбор объема контроля оказывает существенное влияние на эффективность контрольной работы, управленческой деятельности и работы предприятия в целом. Например, в условиях массового производства сплошной контроль может привести к значительному увеличению численности персонала контрольных органов, увеличению издержек и снижению объемов реализации готовой продукции. Поэтому в данных условиях прибегают, как правило, к выборочному контролю качества продукции.

8. Определение действий по контролю. При необходимости руководитель может указывать последовательность мероприятий при осуществлении конкретной программы контроля. В ряде случаев лица, привлеченные к проведению контрольных мероприятий могут действовать разрозненно.

9. Определение точек контроля. Организовывая контрольные мероприятия необходимо четко обозначить место или 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, различные счетные устройства, 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, а также ограничить поток информации, проходящей через руководителя. Например, при аудиторской проверке контролю могут быть подвергнуты отдельные статьи баланса предприятия.

12. Определение допусков на погрешности. При организации контрольных мероприятий необходимо установить величину допустимой ошибки результатов контроля. 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.

Тема 12. Управленческие решения и ответственность

Под ответственностью в смысле сознательности понимают готовность при собственных решениях или действиях соблюдать или учитывать интересы тех, кого касается управленческое решение. Она включает готовность отвечать за свои действия и их последствия перед теми, кого коснулось решение. Эта позиция характеризует использование своих полномочий носителями решений или действий. Ответственность в этом смысле тесно связана с деловой этикой.

Под ответственностью в смысле готовности отвечать за последствия управленческих решений принято понимать персональную ответственность за последствия действий и ошибки при разработке и принятии управленческих решений. С этим связано осуществление информационной работы вокруг разработки, принятия и реализации управленческого решения. Обязанность отвечать за успех и неуспех, как правило тесно связана с возможностью или правом и компетенцией на принятие и осуществление самостоятельных решений и действий.

Ответственность в организационно-функциональном смысле относится к организации производства. Она находится в связи с восприятием передаваемых знаний и опыта, а также использованием компетенции принятия решений. Последствия собственного или чужого исполнения должен принимать на свой счет носитель заданий. Отклонения от предписаний, как правило, устанавливаются в рамках процесса контроля. В рамках анализа отклонений необходимо определять причины их возникновения. Если в возникновении отклонений виновны ответственные лица, а не более высокая инстанция или непредвиденные обстоятельства, то они должны принимать ответственность на себя, не перекладывая ее на конкретных исполнителей задания. Для носителя заданий последствия ответственности могут наступать в виде устранения недостатков, отставки, подачи заявления об увольнении или переводе на другую работу, возмещении ущерба и компенсации убытков по требованию третьего лица.

Ответственность необходимо также рассматривать и в положительном смысле. Под этим понимается отнесение на личный счет положительных результатов управленческих решений и их реализации. В данном аспекте последствия ответственности проявляются в поощрениях, служебном продвижении, награждении премиями и т.п.

Виды ответственности.

Собственная ответственность означает обязанность соответствующих должностных лиц отвечать за собственные управленческие решения и действия. Перекладывание ответственности на подчиненных в деловом мире относится к неэтичным действиям.

Чужая ответственность характеризует обязанность отвечать за решения и действия подчиненных менеджеру лиц, которым его решением предоставлены полномочия принятия решений и

реализации управленческих действий.

Ответственность перед собой возникает, как правило, в том случае, когда устанавливающий нормы и исполнитель являются одним лицом. На предприятиях с развитой корпоративной культурой и корпоративными ценностями ответственность перед собой может возникать у каждого сотрудника как осознание собственной вины перед корпорацией, коллективом за возникшие отклонения или неудачу в реализации порученных действий.

Внешняя ответственность наступает по отношению к внешним участкам предприятия или зависящим от его деятельности контрагентам.

Внутренняя ответственность возникает по отношению к внутренним участкам предприятия и его персоналу.

Ответственность перед предприятием характеризует учет интересов предприятия или его представителей.

Общественная ответственность отражает учет интересов общественного благополучия и правопорядка.

Социальная ответственность предполагает учет в деятельности руководителей предприятия, деятельности самого предприятия прежде всего социальных интересов сотрудников.

Экологическая ответственность подразумевает учет влияния деятельности предприятия на окружающую среду и экосферу.

Глобальная ответственность означает учет влияния деятельности предприятия на экономическое, социальное и политическое положение в мировом сообществе. Данный вид ответственности наиболее актуален для транснациональных корпораций.

Тема 13. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт)

Западные специалисты сформулировали основные принципы профессионального принятия решений.

Принцип первый: спокойно воспринимайте неопределенность.

Нельзя все делить на белое и черное и вникать в каждую мелочь, необходимо увидеть главное с его достоинствами и недостатками. Принимая решение, надо спокойно воспринимать неопределенность и быть уверенным в успехе, даже не имея при этом абсолютных гарантий.

Принцип второй: установите последовательность приоритетов.

Для этого необходимо ответить на четыре вопроса:

1. Осознаете ли Вы, что последует за принятием решения?
2. Представляете ли Вы себе проблему в целом?
3. Способны ли Вы действовать без подсказки?
4. Что не следует делать и чего нельзя не сделать?

Ответы на эти вопросы установят для Вас, что важное, а что второстепенное.

Принцип третий: учитесь слушать.

Для реализации этого принципа есть множество рекомендаций, главные из них: вырабатывайте умение сосредоточиться на главном и слушать активно; сразу осмысливайте услышанное, делая письменные отметки в записях; не выражайте открыто вашего отношения к собеседнику, тем более до окончания разговора, беседы, лекции и т.д.

Принцип четвертый: избегайте стереотипов.

Человек прибегает к стереотипам потому, что ищет самый короткий путь к решению. Стереотипное мышление - обратная сторона мысленного поиска недостающей информации. Стереотипность проявляется в появлении чувства, что отсутствуют возможности искать возможности. Самым худшим из всех стереотипов является предположение, что вы не сможете изменить свою судьбу.

Принцип пятый: проявляйте гибкость.

Здесь необходимо учесть следующие три момента:

а) не будьте слишком уступчивы, но не становитесь твердолобыми; ради новой идеи можно пожертвовать старой, ведь принятие нового решения - это искусство;

б) топтание на месте погубит все новые начинания, двигайтесь вперед;

в) надо быть готовым в любой момент все начать сначала.

Принцип шестой: реалистично оценивайте трудности

Любая затея будет стоить на 20% больше первоначально обозначенной суммы и на 20% дольше будет реализовываться, поэтому на ситуации надо смотреть реально.

Принцип седьмой: остерегайтесь минных полей.

Это сложности, о которых надо знать, остерегаться их и уметь если не обойти, так уменьшить воздействие на принятие решений. Надо помнить, что в жизни то, что прекрасно для одного, совсем не подходяще для другого.

Исходя из названных принципов, сформулируем несколько «золотых правил» принятия решений:

1. Не хватает времени принять хорошее решение - успокойтесь, прекратите дергаться из стороны в сторону, отложите принятие решения на «чуть-чуть», уверенно скажите себе: сейчас я все решу!

2. У вас появились затруднения: желание уклониться от принятия решения, нежелание менять чего-либо, стремление разделить ответственность с кем-нибудь, вы очень не уверены в себе - примите правило: начертите для себя развитие событий по наихудшему варианту, найдите в этой ситуации самое неприятное, примите ее как неизбежное, данное и неотвратимое, успокойтесь - и к вам придет уверенность в том, что вы преувеличиваете опасность, и затруднение будет преодолено.

3. Не будьте самоуверенны, признавайте свои ошибки и скорее делайте следующий шаг к решению проблемы.

Тема 14. Технология разработки и реализации управленческих решений

Этапы и операции процесса принятия решения следующие:

- 1) выявление управленческой проблемы или задачи;
- 2) предварительная постановка цели;
- 3) сбор необходимой информации;
- 4) анализ информации;
- 5) определение исходных характеристик проблемы с учетом накладывания ограничений;
- 6) уточнение цели и критерия управления, окончательная их формулировка;
- 7) обоснование и построение формализованной модели проблемной ситуации;
- 8) разработка альтернативных вариантов решения проблемы;
- 9) выбор метода решения;
- 10) экономическое обоснование выбранного решения;
- 11) согласование решения с органами управления и исполнителями;
- 12) окончательное оформление и утверждение решения;
- 13) организация выполнения решения;
- 14) контроль выполнения решения;
- 15) стимулирование повышения качества работ, экономии ресурсов и соблюдения сроков;
- 16) установление обратной связи с лицом, принимающим решение, и, при необходимости, корректировка цели и задач.

Каждый этап состоит из ряда операций. Например, первый этап "выявление управленческой проблемы" требует выполнения следующих операций:

- 1.1. Анализ ситуации или объекта по качественным и ресурсным показателям.
- 1.2. Сравнение эффективности объекта с лучшими мировыми достижениями в данной области.
- 1.3. Определение расхождения показателей анализируемых объектов.
- 1.4. Анализ литературных источников, патентного фонда, отчетов о НИР, рекламаций и претензий потребителей.
- 1.5. Анализ организационно-технического уровня производства у изготовителя и потребителя.
- 1.6. Формирование направлений развития объекта и т.д.

Тема 15. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений

Метод цепных подстановок (МЦП) используется для исчисления влияния отдельных факторов на соответствующий совокупный показатель или функцию. МЦП используется лишь тогда, когда зависимость между изучаемыми явлениями имеет строго функциональный характер. В этих случаях функция должна быть изображена в виде суммы, произведения или частного, от деления одних показателей (факторов) на другие /1/.

МЦП заключается в последовательной замене плановой величины одного из факторов при условии, что остальные факторы остаются неизменными.

Степень влияния на функцию того или иного фактора определяется последовательным вычитанием: из второго расчета вычитается первый, из третьего - второй и т.д. В первом расчете все величины плановые, в последнем - фактические. Таким образом, число расчетов на единицу больше числа факторов.

Факторный анализ — это процедура установления силы влияния факторов на функцию или результативный признак (полезный эффект машины элементы совокупных затрат, производительности труда и т.д.) с целью ранжирования факторов для разработки плана организационно-технических мероприятий по улучшению функции.

Применение методов факторного анализа требует большой подготовительной работы и трудоемких по установлению моделей расчетов. Поэтому без ЭВМ не рекомендуется применять методы корреляционного и регрессионного анализа, главных компонент. К тому же в настоящее время для ЭВМ различных классов имеются стандартные программы по этим методам. В свою очередь пользоваться установленными с помощью ЭВМ моделями очень просто.

Балансовый метод предполагает сопоставление взаимосвязанных показателей хозяйственной деятельности с целью выяснения и измерения их взаимного влияния, а также подсчета резервов повышения эффективности производства. При применении балансового метода анализа связь между отдельными показателями выражается в форме равенства итогов, полученных в результате различных сопоставлений.

Функционально-стоимостный анализ (ФСА) как метод повышения полезного эффекта объекта на единицу совокупных затрат за его жизненный цикл в настоящее время широко применяется в промышленно развитых странах. Области применения ФСА: оптимизация конструкции машин и оборудования, технологий, организационных структур фирм и их подразделений, методов организации производства. Этот метод достаточно глубоко разработан, описан в литературе. Поэтому здесь остановимся только на основных особенностях ФСА.

Таблица 1

Краткая характеристика методов прогнозирования управленческих решений в области полезного эффекта и элементов затрат по объектам

Метод	Основные условия применения	Особенности применения	Область применения
1	2	3	4
1. Норма-	Наличие качественной	Значительная трудоемкость	Для прогнозирования

тивный	<p>нормативной базы по всем стадиям жизненного цикла каждого объекта в составе автоматизированных систем управления. Нормативная база должна включать как показатели объекта, так и показатели организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации</p>	<p>создания нормативной базы, необходимость установления зависимостей между полезным эффектом, затратами и сроком службы. Высокая точность прогнозов</p>	<p>эффективности, сроков замены оборудования, возможностей насыщения рынков сбыта для объектов массового производства. Срок упреждения до 10—15 лет</p>
2. Экспериментальный	<p>Наличие (создание) экспериментальной или опытной базы, необходимых материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов для проведения эксперимен-</p>	<p>Значительная стоимость экспериментальных работ. Достаточная точность прогнозов</p>	<p>Для прогнозирования эффективности и сроков замены проектируемого оборудования, сроков выпуска продукции, возможности и сроков насыщения проектируемой продукцией</p>

	тальных работ		рынков сбыта, нетрадиционных объектов массового производства, не имеющих аналогов на стадии завершения рабочего проектирования. Срок упреждения до 10—15 лет
3. Параметрический	Наличие качественной нормативной базы по всем циклам каждого стадиям жизненного цикла каждого объекта	Значительная трудоемкость установления зависимости для прогнозирования, учет функций объекта и показателей организационно-технического уровня производства у изготовителя, потребителя и ремонтной организации. Достаточная точность и простота расчета	Составление среднесрочных прогнозов полезного эффекта, возможного изменения рынков сбыта анализируемой продукции серийного производства. Срок прогнозирования до 10 лет
4.	Количественное	Прогнозирование	Отдельные виды

Экстра-поляция	определение важнейших параметров поведения объекта не менее чем за 5 лет	ние полезного эффекта и элементов затрат на основе предположения, что тенденции развития объекта в будущем будут такими же, как и в прошлом периоде. Выборка исходной информации должна не менее чем в 2 раза превышать выбранный период упреждения	ресурсов в целом по предприятию, объединению, а также полезный эффект продукции мелкосерийного производства. Срок прогнозирования до 5 лет
5. Индексный	Наличие соответствующих норм (удельных показателей) полезного эффекта, элементов затрат за базисный период и плановых заданий по их	Прогнозирование полезного эффекта и элементов затрат на основе значения прогнозируемого параметра в базисном	Протезирование полезного эффекта, мощностей оборудования каждого вида. Виды укрупненных затрат ресурсов в целом по предприятию.

	изменению в прогнозируемый период	периоде и индексов изменения нормативов. Простота расчетов, но невысокая их точность	Срок прогнозирования до 5 лет
6. Экспертный	Создание экспертной группы из высококвалифицированных специалистов в данной области численностью не менее 9 человек	Прогнозирование развития объектов по экспертным оценкам специалистов в данной области	Проведение прогнозирования возможных рынков сбыта по данному виду полезного эффекта, сроков обновления выпускаемой продукции, по прочим вопросам маркетинга и технического уровня продукции. Срок протезирования не ограничен
7. Оценки технических стратегий	Разработка матриц генеральной определительной таблицы или универсального идентификатора и создание экспертной группы из	Возможность применения для оценки качества принципиально новых видов техники, где	Для формирования требований к разрабатываемому изделию в виде набора целей и определения средств, способов и путей,

	высококвалифицированных специалистов	отсутствуют статистические данные и патентные фонды	необходимых для достижения поставленных целей
8. Функциональный	Невозможность достижения требуемых характеристик изучаемого объекта с использованием ранее применявшихся принципов действия. Потребность определения широкого спектра альтернатив развития изучаемого объекта с учетом возможностей использования новых принципов действия	Создание функциональной схемы будущего объекта с применением ФСА	При проведении протезирования возможности появления на данном рынке сбыта новых материальных носителей данного вида полезного эффекта. Срок прогнозирования не ограничен
9. Комбинированный	Условия, определенные для конкретных методов прогнозирования (пп. 1-8)	Возможность рационального сочетания методов с целью по-	Для всех видов прогнозирования полезного эффекта. Срок прогнозирования

		вышения точности прогнозирования, снижения затрат на проведение прогнозирования	не ограничен
--	--	---	--------------

Тема 16. Организация выполнения принятых решений

Организация выполнения управленческих решений - это комплекс работ по их эффективному внедрению. Теорией и практикой разработаны принципиальные моменты, которые надо учитывать при выполнении принятых решений.

Прежде всего необходимо расчленить общую программу действий на отдельные участки для соисполнителей. Затем надо довести задание до исполнителей и подготовить их к исполнению задания. Наконец, важную роль играет побуждение руководителей к его добросовестному исполнению. Формы реализации решений, т.е. доведение их до исполнителей, - это предписание, деловая беседа, убеждение, разъяснение, принуждение, наставление, сообщение, личный пример, обучение, совет, деловая игра, совещание, заседание и др.

Каждое отдельное задание руководитель «проигрывает» сам, ставя себя на место исполнителя в соответствующие условия. Во избежание неэффективной организации выполнения принятых решений рекомендуется придерживаться следующих рекомендаций:

1) обеспечивать соответствие каждой задачи деловым и психологическим особенностям исполнителей, для чего необходимо объективно оценивать их опыт и профессионализм;

2) добиваться взаимного доверия исполнителей общей задачи, организационными мерами обеспечивать однородность мотивов; система стимулов должна ориентировать исполнителей на качественное выполнение частей во имя цельного замысла;

3) мобилизовать коллектив на выполнение задания, а затем и плана организационно-технических мероприятий по реализации решения.

Основные моменты, которые затрудняют процесс разработки и принятия решения:

- недостаток и необъективность информации;
- ошибки собственного опыта и предпочтений;
- слабые собственные управленческие способности;
- неумение организовать процессы принятия и реализации решений.

Чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений, надо руководствоваться следующими рекомендациями:

- 1) люди никогда не берут на себя ответственность добровольно, и этого ждать от них не следует;
- 2) нельзя пускать на самотек процессы согласования на всех этапах, включая совещания и заседания, во избежание вмешательства в этот процесс возмущающих факторов;
- 3) никогда нельзя во всем полагаться на память, многие вещи надо фиксировать в записной книжке, ноутбуках;
- 4) учитывая, что самый высокий уровень навыков принятия решений требуется политикам, стратегам, военным, специалистам делового администрирования, необходимо для достижения этого уровня осваивать и пополнять знания по теории разработки управленческих решений.

Тема 17. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления

Управленческое решение - основной инструмент воздействия работников государственной и муниципальной службы на управляемый объект. Первая особенность принимаемых здесь решений - это преобладание стратегических решений социальной направленности как директивных актов, направляющих, организующих и мотивирующих коллективные действия людей для достижения стратегических целей.

Стратегические решения должны быть обоснованными, своевременными, экономичными и приниматься по следующей технологии: выявление проблемы, обоснование общей концепции, выработка нескольких альтернатив и выбор наилучшего решения.

Вторая особенность связана с наличием у управленцев умения выявить зарождающиеся стратегические противоречия города, региона. Здесь важно уметь разглядеть в гуще будничных дел ростки нового и поддержать их, взять на себя ответственность и риск, когда еще нет полной определенности и уверенности в успешном исходе.

Третья особенность заключается в том, что надо уметь выделить из огромного числа вопросов узловые. Для специалистов государственного и муниципального управления складывается, как правило, две ситуации. Первая связана с возможностью постоянно и внимательно следить за показателями контрольных индикаторов, сигнализирующих об экстремальных ситуациях: замечена опасная тенденция - начинается подготовка стратегического решения. Вторая ситуация возникает неожиданно под воздействием изменений внешней среды, и решение в таком случае делится на принятие неотложных мер и действий стратегического характера.

Четвертая особенность - низкая мотивация исполнителей управленческого решения. Для решения этого вопроса в настоящее время рекомендуется следующее:

- своевременное доведение решений до исполнителей для предупреждения потери принятым управленческим решением своей актуальности;

- повышение мотивации через расширение привлечения населения территорий, городов и районов к разработке концепций, парадигм, ключевых положений, стратегий, а не только путем согласования с ним сформированных решений;

- формирование общественного мнения по проблемам через средства массовой информации, проведение конференций, семинаров, симпозиумов;

- создание системы кадрового обеспечения реализации решений;

- организация контроля за траекторией движения решения, что позволит руководству города, района вносить своевременно коррективы в принятые решения.

6. Практические занятия (семинары) по дисциплине.

6.1. Значение и задачи семинарских занятий.

Семинар является одной из форм организации занятия, при которой студенты самостоятельно изучают программный материал по различным источникам, решают задачи и выполняют задания с последующим коллективным обсуждением и оценкой результатов самостоятельной работы под руководством преподавателя.

В процессе семинарских занятий студенты углубляют, систематизируют и закрепляют свои знания, формируют самостоятельность мышления, вырабатывают активность в процессе овладения знаниями. Семинары дают возможность студентам активно использовать информацию, полученную по различным каналам. Участие в семинарах формирует самостоятельность мышления, вырабатывает активность в процессе овладения знаниями, показывает и устраняет сомнения и пробелы в изученном материале.

Для эффективной работы студентов на таких занятиях необходим определенный уровень умений и навыков самостоятельной исследовательской работы: конспектирования, умения делать выписки и анализировать литературу, излагать ее содержание, готовить краткие сообщения и доклады, выступать в ходе обсуждения, принимать участие в дискуссии.

В ходе подготовки к семинару студенты должны ознакомиться с планом занятия и рекомендуемой литературой, составить план-конспект, написать краткое сообщение, доклад или реферат, тезисы выступления или подобрать материал по какому-либо вопросу, составить на основании литературы таблицу, схему, подготовить информационные справки, статистические данные.

Во время выступлений студенты могут использовать свои записи, но не читать их.

На семинарском занятии оценивается содержание выступлений и их аргументированность (работа с ключевыми понятиями, логика изложения, анализ данных, манера подачи материала, умение пользоваться наглядными пособиями и т.п.).

6.2. Тематический план семинарских занятий: разделы, темы и количество часов занятий.

№ п/п	Темы дисциплины	Форма занятия и количество часов	
		семина р	с/р студенто в
1	Тема1. Функции решения в методологии и организации процесса управления	2	2
2	Тема 2. Типология управленческих решений	2	3
3	Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений	2	3
4	Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения	2	2
5	Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений	2	2
6	Тема 6. Анализ альтернатив действий	2	2
7	Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияние на реализацию альтернатив	2	2
8	Тема 8. Условия неопределенности и риска	2	2
9	Тема 9. Приемы разработки и выработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска	2	3
10	Тема 10. Эффективность решений	2	2
11	Тема 11. Контроль реализации управленческих решений	2	3
12	Тема 12. Управленческие решения и ответственность	2	2
13	Тема 13. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт)	2	3

14	Тема 14. Технология разработки и реализации управленческих решений	2	2
15	Тема 15. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений	2	2
16	Тема 16. Организация выполнения принятых решений	2	2
17	Тема 17. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления	2	3
	ИТОГО	34ч	40ч

6.3. Темы и вопросы семинарских занятий.

Семинар № 1 – 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Функции решения в методологии и организации процесса управления**

Вопросы семинара:

1. Какие годы считаются началом интенсивного развития теории принятия управленческих решений как научной дисциплины?
2. Что представляет собой управленческое решение?
3. Назовите составные элементы теории принятия управленческих решений?
4. Какие «школы в управлении вы знаете»?
5. Назовите 13 научных подходов к менеджменту? Охарактеризуйте их.
6. Какой из подходов, разработанных в науке управления, оказался, на ваш взгляд, наиболее продуктивным?
7. Каковы основные условия обеспечения высокого качества управленческого решения?
8. Какое существенное отличие теории принятия управленческих решений от смежных наук?

Семинар № 2. - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Типология управленческих решений**

Вопросы семинара:

1. По каким признакам можно подразделить управленческие решения?
2. Охарактеризуйте решения, основанные на интуиции и на суждении?
3. Оперативные, стратегические и стратегические управленческие решения?
4. Какие управленческие решения выделяют по уровню иерархии?
5. Какие управленческие решения выделяют по уровню формализации и представления?
6. Что понимают под качеством управленческого решения?

7. Основные параметры качества управленческих решений?
8. Охарактеризуйте управленческие решения по всем признакам?

Семинар № 3 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: Условия и факторы качества управленческих решений

Вопросы семинара:

1. Что влияет на принятие управленческих решений?
2. Назовите организационные предпосылки принятия качественных решений
3. Назовите психологические предпосылки управленческих решений
4. Какие типы руководителей существуют?
5. Какой тип руководителя, по вашему мнению, наиболее предпочтителен при принятии качественного решения?
6. Можно ли полностью исключить психологический фактор при принятии решений?
7. Назовите организационные причины принятия некачественных управленческих решений.
8. Влияет ли опыт руководителя на принятие решения?

Семинар № 4. - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Вопросы семинара:

1. Дайте определения понятиям модели, методологии и организации.
2. Как проходит процесс моделирования?
3. Наиболее распространенные модели принятия управленческих решений.
4. Охарактеризуйте основные требования к моделям разработки управленческих решений.
5. Может ли один и тот же объект быть представлен несколькими моделями?
6. Перечислите основные этапы разработки управленческих решений и дайте их краткую характеристику?
7. Что следует учитывать при выборе той или иной модели принятия управленческих решений?
8. От чего зависит эффективность реализации принятого решения?

Семинар № 5. - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: Целевая ориентация управленческих решений

Вопросы семинара:

1. Что такое целеполагание?

2. Основные виды целей.
3. Требования к целям управления?
4. Что такое критерий?
5. Какие варианты решений принято выделять в соответствии с прогнозной эффективностью?
6. Какие выделяют три основных подхода к формированию критериев?
7. Назовите плюсы и минусы того или иного подхода к формированию критериев?
8. Какую роль играет целеполагание в процессе разработки и принятия управленческих решений?

Семинар № 6. - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Анализ альтернатив действий**

Вопросы семинара:

1. Какие факторы учитываются при разработки управленческого решения?
2. В чем состоит особенность учета фактора времени при разработке управленческого решения?
3. В чем состоит особенность учета фактора инфляции при разработке управленческого решения?
4. Сформулируйте сущность основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения?
5. Назовите методы оптимизации управленческих решений.
6. Назовите задачи и функции прогнозирования?
7. Назовите основные методы анализа?
8. Насколько важен выбор оптимального управленческого решения?

Семинар № 7. - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив**

Вопросы семинара:

1. Что представляет собой внешняя среда организации?
2. Назовите пять типов клиентурных рынков?
3. Назовите семь контактных аудиторий?
4. Какие элементы среды косвенного воздействия существуют?
5. Как происходит анализ внешней среды?
6. Каким образом внешняя среда влияет на реализацию альтернатив?
7. Значимость внешней среды для принятия управленческого решения?
8. Можно ли снизить влияние внешней среды на принятие управленческого решения?

Семинар №8 – 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Условия неопределенности и риска**

1. Что такое неопределенность?

2. Какие виды неопределенности являются наиболее существенными?
3. Влияние неопределенности на принятие управленческого решения?
4. Что понимается под понятием риск?
5. Перечислите виды рисков?
6. Каковы возможные последствия допустимого, критического и катастрофического рисков?
7. Как можно снизить риски?
8. Методы управления риском?

Семинар № 9 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Приемы разработки и выбора управленческого решения в условиях неопределенности и риска**

Вопросы семинара:

1. Какие решения считаются принимаемыми в условиях риска?
2. Какие решения считаются принимаемыми в условиях неопределенности?
3. Классификация рисков?
4. Охарактеризуйте основные методы вывода ситуации из условий неопределенности.
5. Назовите этапы метода формализованного описания ситуации неопределенности?
6. Принципы выбора управленческих решений в ситуациях риска?
7. Назовите рекомендуемые методы компенсации риска?
8. Можно ли полностью исключить риски? Почему?

Семинар №10– 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Эффективность решений**

Вопросы семинара:

1. Понятие эффективности и ее основные показатели?
2. Эффективность решений.
3. Дайте характеристику функции оценки эффективности управленческих решений.
4. Назовите принципы оценки управленческих решений?
5. Назовите элементы содержания оценок эффективности?
6. Какие методы оценки эффективности существуют?
7. Назовите методики оценки эффективности управления?
8. Охарактеризуйте экспертный метод оценки эффективности управленческих решений?

Семинар № 11 – 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Контроль реализации управленческих решений**

Вопросы семинара:

1. Понятие и содержание контроля?
2. Классификация контроля?
3. Комплекс действий по организации контроля.
4. Назовите принципы при организации системы контроля?
5. Назовите критерии оценки организации процессов контроля?
6. Назовите основные задачи контроля?
7. Функции контроля?
8. Значение контроля при реализации управленческих решений

Семинар № 12 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Управленческие решения и ответственность**

Вопросы семинара:

1. Какова ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения?
2. Перечислите виды ответственности?
3. Какие основные сферы оказывают влияние на разработку и принятие управленческих решений?
4. В каких формах выступает принятие ответственности?
5. Назовите персональные меры поощрения и взыскания?
6. Какую роль играет ответственность при принятии решения?
7. Необходимо ли ужесточить ответственность за принятые решения?
8. как можно усовершенствовать процесс принятия управленческих решений?

Семинар № 13 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт)** Вопросы семинара:

1. Сколько выделяют принципов профессионального принятия решений?
2. Сущность первого принципа профессионального принятия решений?
3. Что означает установить последовательность приоритетов?
4. В чем суть третьего принципа профессионального принятия решения?
5. Что представляет собой четвертый принцип: избегайте стереотипов?
6. Три основных момента в пятом принципе?
7. Охарактеризуйте шестой и седьмой принципы профессионального принятия управленческого решения?
8. Три «золотых правила» принятия управленческих решений?

Семинар № 14 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Технология разработки и реализации управленческих решений**

Вопросы семинара:

1. Из каких этапов состоит процесс разработки управленческого решения?
2. Какими принципами определяется рациональность процесса разработки и реализации решения?
3. Сущность принципа пропорциональности, параллельности, прямоочности?
4. Сущность принципа непрерывности, ритмичности?
5. Какие требования предъявляются к информационному обеспечению процесса разработки решений.
6. В форме каких документов оформляются управленческие решения?
7. Основные требования к оформлению документов?
8. Какова роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения?

Семинар № 15 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Методы анализа и прогнозирования управленческих решений.**

Вопросы семинара:

1. В чем отличия анализа от синтеза?
2. Что такое ранжирование факторов?
3. В чем преимущества и недостатки нормативного метода прогнозирования?
4. Область применения экспериментального метода прогнозирования.
5. Основные условия применения параметрического метода прогнозирования
6. Сущность метода элиминирования.
7. Область применения индексного метода анализа?
8. Сущность и область применения факторного анализа.

Семинар № 16 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Организация выполнения принятых решений.**

Вопросы семинара:

1. Принципиальные моменты, которые надо учитывать при выполнении принятых решений.
2. Каких рекомендаций следует придерживаться во избежание неэффективной организации выполнения принятых решений?
3. Какими рекомендациями следует руководствоваться, чтобы обеспечить эффективность процесса разработки и принятия решений?
4. В каких случаях групповое решение предпочтительнее индивидуальных?
5. Основные признаки приближения «группового единомыслия».
6. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения?

7. Какова роль руководителя и коллектива в процессе выработки, принятия и реализации решения?
8. Разделение и кооперация труда управленческих работников в процессе принятия и реализации решения.

Семинар № 17 - 2 часа аудиторного занятия.

Тема семинара: **Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления**

Вопросы семинара:

1. Первая особенность принятия решений в органах государственного и муниципального управления?
2. В чем сущность второй особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления?
3. Третья особенность принятия решений в органах государственного и муниципального управления?
4. Четвертая особенность принятия решений в органах государственного и муниципального управления?
5. Охарактеризуйте распорядительные документы.
6. Организационные, организационно-распорядительные и информационно-справочные документы.
7. Какие процедуры предусматривает процесс подготовки решений представительного органа
8. В течение скольких дней после принятия или с момента опубликования решения в СМИ оно вступает в силу?

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины.

7.1. Основная литература

1. Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
2. Муниципальное управление: эффективность муниципального менеджмента : Учебник / Кирсанов Сергей Алексеевич [и др.] ; Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ); Ред. Л.С.Слесарева. - СПб. : Андреевский издательский дом, 2008. - 317с.
3. Микроэкономика: практический подход : Учебник / А. Г. Грязнова [и др.] ; Под ред. А.Г.Грязновой, А.Ю.Юданова; Финансовая академия при Правительстве РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2008. - 704с.

4. Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с.
5. Информационные системы и технологии управления : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Экономика", специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Титоренко Галина Анатольевна [и др.] ; Под ред. Г.А.Титоренко; Рец. В.П.Жидаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 591с.
6. Кикоть В.Я. Социальное управление. Теория, методология, практика : Монография / Кикоть Владимир Яковлевич, Грядовой Дмитрий Иосифович ; Рец. С.Т.Гурьянов, В.Б.Козлов; Гл.ред. Н.Д.Эриашвили. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 311с.
7. Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
8. Глумаков В.Н. Организационное поведение : Учебное пособие / В. Н. Глумаков ; Рец. В.В.Гребеник, В.И.Кузнецов. - 2-е изд. . - М. : Вузовский учебник, 2009. - 352с.
9. Филинова И.М.. Документирование управленческой деятельности: Практикум: Учебное пособие для студентов вузов (ГРИФ). Аспект Пресс, 2009

7.2. Дополнительная литература

1. Птускин А.С. Нечеткие модели и методы в менеджменте : Учебное пособие для вузов / Птускин Александр Соломонович ; Рец. Г.Б.Клейнер. - М. : Издательство МГТУ им.Н.Э.Баумана, 2008. - 216с.
2. Тавокин Е.П. Исследование социально-экономических и политических процессов : Учебное пособие / Тавокин Евгений Петрович ; Рец. М.В.Ловченко. - М. : ИНФРА-М, 2008. - 189с.
3. Математические методы и модели исследования операций : Учебник для студентов вузов / Колемаев Владимир Алексеевич [и др.] ; Под ред. В.А.Колемаева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 592с.
4. Васильева Л.С. Экономика недвижимости : Учебник / Васильева Людмила Сидоровна ; Рец. В.Г.Спектор. - М. : Эксмо, 2008. - 480с.
5. Пивоваров С.Э. Сравнительный менеджмент : Учебник / Пивоваров Симон Эльевич, Максимцев Игорь Анатольевич ; Рец. А.А.Маркин, А.Е.Карлик. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2008. - 480с.
6. Провалов В.С. Информационные технологии управления : Учебное пособие / Провалов Владимир Савельевич ; Рец. В.Н.Яснев, А.И.Стариков; Российская академия образования; Московский психолого-социальный институт. - : Флинта : МПСИ, 2008. - 376с.

7. Менеджмент : Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2008. - 512с.
8. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ, 2009. - 511с.
9. Хохлова Т.П. Организационное поведение : Учебное пособие / Хохлова Татьяна Петровна ; Рец. Ф.Р.Уфимцев, Л.А.Воронина. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : Магистр, 2009
10. Грушенко В.И. Стратегии управления бизнесом. От теории к практической разработке и реализации : Монография / Грушенко Валерий Иванович ; Рец. Э.М.Коротков и др.; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. И.В.Галкина. - М. : ЮНИТИ-ДАНА : Закон и право, 2010. - 295с.
11. Корпоративный менеджмент : Учебное пособие для студентов, обучающихся по специальности "Менеджмент организаций" / Мазур Иван Иванович [и др.] ; Под общ ред. И.И.Мазура, В.Д.Шапиро; Рец. Ю.Н.Забродин, П.В.Горюнов. - 4-е изд., стер. - М. : Омега-Л, 2010. - 781с.
12. Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.
13. Коротков Э.М. Менеджмент : Учебник / Коротков Эдуард Михайлович ; Ред. В.А.Киселева, Т.А.Ярмахова; Государственный университет управления. - М. : Юрайт, 2010. - 640с.
14. Информационные системы в экономике : Учебное пособие / А. Н. Романов [и др.] ; Под ред. А.Н.Романова, Б.Е.Одинцова; Рец. В.В.Дик, В.М.Жеребин. - 2-е изд., доп. и перераб. - М. : Вузовский учебник, 2010. - 410с.
15. Кикоть, В.Я. Наука управления. Основы организации и управления в сфере правоохранительной деятельности : Научное издание / Кикоть Владимир Яковлевич, Маилян Самвел Суренович, Грядовой Дмитрий Иосифович ; В авторской редакции. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 751с

7.3. Материально-техническое обеспечение – не предусмотрено.

8. Вопросы для проведения промежуточного и итогового контроля

8.1. Контрольные вопросы для подготовки к экзамену

1. Понятие управленческие решения. Составные элементы теории принятия управленческих решений
2. 13 научных подходов к менеджменту
3. Классификация управленческих решений
4. Модели принятия управленческих решений
5. Основные требования к моделям разработки управленческих решений
6. Основные этапы разработки управленческих решений

7. Что такое целеполагание. Виды целей. Требования к целям управления
8. Три основных подхода к формированию критериев. Плюсы и минусы
9. Факторы, учитываемые при разработке управленческого решения
10. Фактор времени принятия управленческого решения
11. Фактор инфляции при разработке управленческого решения
12. Методы оптимизации управленческих решений
13. Сущность основных правил обеспечения сопоставимости альтернативных вариантов управленческого решения
14. Типы клиентурных рынков и контактных аудиторий
15. Риски и принятие решений
16. Виды рисков и возможность снижения рисков при принятии решений
17. Решения, принимаемые в условиях неопределенности.
18. Методы вывода ситуации из условий неопределенности
19. Эффективность решений. Функции оценки эффективности управленческих решений
20. Роль мотивации в повышении эффективности управленческого решения
21. Принципы оценки управленческих решений
22. Методы и методики оценки эффективности управленческих решений
23. Контроль. Классификация контроля
24. Принципы при организации системы контроля
25. Критерии оценки организации процессов контроля
26. Ответственность руководителя как элемент процесса принятия и реализации решения. Виды ответственности
27. Принципы профессионального принятия управленческого решения
28. Три «золотых правила» принятия управленческого решения
29. Принципы рациональности процесса разработки и реализации решения
30. Принципы пропорциональности, параллельности, прямоочности
31. Принципы непрерывности, ритмичности
32. Требования, предъявляющиеся к информационному обеспечению процесса разработки решений.
33. Основные требования к оформлению документов при принятии решений
34. Анализ. Принципы обеспечения оперативности анализа
35. Методы элиминирования
36. Индексный метод анализа
37. Методы цепных подстановок
38. Прогнозирование. Принципы организации работ по прогнозированию управленческого решения.

39. Методы прогнозирования. Преимущества и недостатки
40. Требования, предъявляемые к организации работ по прогнозированию
41. Проектирование систем принятия решений в организациях
42. Научные подходы в повышении качества и эффективности управленческих решений
43. Организационные причины некачественных решений
44. Психологические условия принятия качественных решений
45. Влияние психологических факторов на принятие решения
46. Рекомендаций во избежание неэффективной организации выполнения принятых решений
47. Рекомендации, обеспечивающие эффективность процесса разработки и принятия решений
48. Роль руководителя и коллектива в процессе выработки, принятия и реализации решения.
49. Делегирование полномочий по принятию управленческого решения
50. Разделение и кооперация труда управленческих работников в процессе принятия и реализации решения
51. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления
52. Организационные, организационно-распорядительные и информационно-справочные документы.
53. Процедуры процесса подготовки решений представительного органа

9.1. Примерный перечень тем рефератов

1. Организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений.
2. Основные требования к разработке и качеству управленческих решений.
3. Технология принятия управленческих решений.
4. Анализ практики принятия решения в отечественных и зарубежных компаниях.
5. Анализ японских методов управления.
6. Управленческая этика в принятии решений.
7. Анализ проблем учета риска в принятии управленческих решений.
8. Стиль и методы принятия решений современными руководителями: тенденции, анализ и оценка.
9. Анализ проблем учета неопределенности в принятии управленческих решений.
10. Особенности принятия решений в сфере инновационного менеджмента.
11. Анализ проблем организации выполнения управленческих решений.
12. Особенности принятия решений в сфере управления интеллектуальными активами.
13. Анализ проблем использования методов многокритериальной оценки при выборе управленческих решений.

14. Анализ проблем использования методов прогнозирования в процессе разработки управленческих решений.
15. Анализ особенностей использования информационных систем при разработке управленческих решений.
16. Анализ альтернатив управленческих решений
17. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
18. Школы и подходы в науке об управлении.
19. Управленческие решения и ответственность.
20. Целевая ориентация управленческих решений.
21. Искусство и наука прогнозирования.
22. Принятие решений и менеджмент.
23. Проблемы и их решение: экономико-математическая модель.
24. Условия и факторы управленческих решений.
25. Миссия организации, виды и свойства целей, деревья целей.

9.2. Примерный перечень тем эссе

1. Особенность стратегии first mover.
2. Особенность стратегии last mover.
3. Социальная ответственность компании перед личностью.
4. Суть матрицы оценки социальной ответственности руководителя.
5. Суть супероптимальных решений (СОР).
6. Общее представление о страховании управленческих рисков.
7. Влияние на подходы к управленческому решению таких качеств личности, как романтизм и практицизм, оптимизм и пессимизм.
8. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческому решению.
9. Социально-психологическая согласованность при разработки управленческих решений.
10. Неуправляемые или частично управляемые параметры.
11. Экономическая эффективность управленческого решения по непосредственным результатам.
12. Соотношение между собой системного подхода и диалектического метода?
13. Функции специалистов, экспертов и консультантов при разработке и реализации решений.

14. Элементы, входящие в ближнее кольцо окружения компании.
15. Базис статистических методов.
16. Цель психологических методов при разработки управленческих решений.
17. Влияние управленческого решения на качество продукции.
18. Содержание приема "Замена терминов определениями".
19. Содержание управленческого решения как процесса и как явления.
20. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
21. Основные личностные характеристики персонала.
22. Особенности паники на этапах разработки управленческих решений.
23. Особенности построения эвристических методов.
24. Ключевые фигуры, участвующие в типовом процессе разработки управленческих решений.
25. Методы, используемые для уменьшения отрицательных значений риска.

10. Методические рекомендации по изучению тем учебной дисциплины и подготовке к семинарским занятиям

Тема 1. Функции решения в методологии и организации процесса управления

Цель изучения - уяснение понятия управленческие решения.

Изучив данную тему, студент должен:

- знать:

- что представляют собой управленческие решения;
- составные элементы управленческих решений;

- уметь охарактеризовать научные подходы к менеджменту;

- приобрести навыки анализа особенностей научных подходов к менеджменту;

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на элементы управленческих решений и научные подходы

- читать:

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Информационные системы и технологии управления : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Экономика", специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Титоренко Галина Анатольевна [и др.] ; Под ред. Г.А.Титоренко; Рец. В.П.Жидаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 591с.
- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.

- составить таблицу «Научные подходы к управленческим решениям»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 1.

Тема 2. Типологи управленческих решений

Цель изучения – уяснение

- классификации управленческих решений

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* какие виды управленческих решений существуют.
- *уметь* различать управленческие решения, основанные на суждении и на интуиции.
- *приобрести навыки* в определении вида управленческого решения

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на классификацию управленческих решений по всем признакам
- *читать*:

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Информационные системы и технологии управления : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Экономика", специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Титоренко Галина Анатольевна [и др.] ; Под ред. Г.А.Титоренко; Рец. В.П.Жидаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 591с.

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.

- составить таблицу «виды управленческих решений»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 2.

Тема 3. Условия и факторы качества управленческих решений

Цель изучения – уяснение

• организационных и психологических аспектов при принятии качественных управленческих решений

Изучив данную тему, студент должен:

- знать какие факторы влияют на качественные управленческие решения

- уметь определять тип руководителя

- приобрести навыки при определении типа руководителя .

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание организационные и психологические предпосылки принятия управленческих решений

- читать:

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.

- Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 3.

Тема 4. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения

Цель изучения – уяснение

- основных этапов разработки управленческих решений;
- моделей принятия управленческих решений:

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- из каких этапов состоит разработка управленческих решений;
- характеристику основных моделей принятия управленческих решений;
- *уметь* выделять особенности той или иной модели принятия управленческих решений.
- *приобрести навыки* в применении моделей принятия управленческих решений.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на содержание моделей принятия управленческих решений и этапы разработки управленческих решений.

- *читать:*

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Птускин А.С. Нечеткие модели и методы в менеджменте : Учебное пособие для вузов / Птускин Александр Соломонович ; Рец. Г.Б.Клейнер. - М. : Издательство МГТУ им.Н.Э.Баумана, 2008. - 216с.
- Математические методы и модели исследования операций : Учебник для студентов вузов / Колемаев Владимир Алексеевич [и др.] ; Под ред. В.А.Колемаева. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. - 592с.

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 4.

Тема 5. Целевая ориентация управленческих решений

Цель изучения - уяснение:

- понятия целеполагания;
- целей принятия управленческих решений.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* требования к целям принятия управленческих решений .
- *уметь* выявлять преимущества и недостатки к того или иного подхода к формированию критериев.
- *приобрести навыки* в выборе наилучшего подхода к формированию критериев .

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на сущность целеполагания в процессе разработки управленческих решений

- *читать:*

- Информационные системы и технологии управления : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Экономика", специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Титоренко Галина Анатольевна [и др.] ; Под ред. Г.А.Титоренко; Рец. В.П.Жидаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 591с.
- Глумаков В.Н. Организационное поведение : Учебное пособие / В. Н. Глумаков ; Рец. В.В.Гребеник, В.И.Кузнецов. - 2-е изд. . - М. : Вузовский учебник, 2009. - 352с.
- Коротков Э.М. Менеджмент : Учебник / Коротков Эдуард Михайлович ; Ред. В.А.Киселева, Т.А.Ярмахова; Государственный университет управления. - М. : Юрайт, 2010. - 640с.

- *составить таблицу* «Варианты решений в соответствии с прогнозной эффективностью»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 5;

Тема 6. Анализ альтернатив действий

Цель изучения – уяснение:

- факторов при разработке управленческого решения

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- какие факторы влияют на разработку и принятие управленческих решений;
- методы оптимизации управленческих решений.

- *уметь* выявлять особенности фактора времени и инфляции.

- *приобрести навыки* в выборе оптимального варианта управленческого решения.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание на факторы, влияющие на разработку управленческих решений и методы оптимизации управленческих решений*

- *читать:*

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Информационные системы и технологии управления : Учебник для студентов вузов, обучающихся по направлениям "Менеджмент" и "Экономика", специальностям "Финансы и кредит", "Бухгалтерский учет, анализ и аудит" / Титоренко Галина Анатольевна [и др.] ; Под ред. Г.А.Титоренко; Рец. В.П.Жидаков. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 591с.

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.

- составить таблицу «методы оптимизации управленческих решений»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 6.

Тема 7. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив

Цель изучения - уяснение влияния внешней среды на разработку управленческого решения;

Изучив данную тему, студент должен:

- знать:

- типы контактных аудиторий и контактных рынков;
- уметь определять влияние внешней среды на реализацию альтернатив ;

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на влияние внешней среды на управленческие решения

- читать:

- Микроэкономика: практический подход : Учебник / А. Г. Грязнова [и др.] ; Под ред. А.Г.Грязновой, А.Ю.Юданова; Финансовая академия при Правительстве РФ. - 4-е изд.,перераб.и доп. - М. : КноРус, 2008. - 704с.
- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд.,перераб.и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл.ред. Н.Д.Эриашвили; Рец. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд.,перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.

- составить таблицу «Виды контактных аудиторий»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 7.

Тема 8. Условия неопределенности и риска

Цель изучения - уяснение понятия неопределенности и риска

Изучив данную тему, студент должен:

- знать:

- типы рисков.
- уметь определять последствия рисков;

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на условия неопределенности и риска

- читать:

- Микроэкономика: практический подход : Учебник / А. Г. Грязнова [и др.] ; Под ред. А.Г.Грязновой, А.Ю.Юданова; Финансовая академия при Правительстве РФ. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : КноРус, 2008. - 704с.
- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.

- составить таблицу «Виды рисков»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 8.

Тема 9. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска

Цель изучения – уяснение:

- Особенности разработки управленческих решений с позиций управления риском

Изучив данную тему, студент должен:

- знать:

- принципы выбора управленческих решений в ситуациях риска;
- основные методы вывода ситуации из условий неопределенности.

- уметь определять особенности вывода ситуации из условий риска и неопределенности.

- приобрести навыки в определение решений, принимаемых в условиях риска и неопределенности.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на особенности управленческих решений, принимаемых в условиях риска и неопределенности.

- читать:

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Герчигова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчигова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 9;

Тема 10. Эффективность решений

Цель изучения - уяснение:

- понятия эффективности управленческих решений;
- принципов оценки эффективности управленческих решений.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- методы и методики оценки эффективности управленческих решений;
- принципы оценки эффективности управленческих решений.

- *уметь* характеризовать методы и методики оценки эффективности управленческих решений

- *приобрести навыки* в использовании методов оценки эффективности управленческих решений.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на классификацию методов и методик оценки эффективности управленческих решений.

- *читать:*

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Герчигова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчигова Ирина Никоновна ; Гл. ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд., перераб. и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 10.

Тема 11. Контроль реализации управленческих решений

Цель изучения - уяснение:

- принципов при организации системы контроля;
- критерий оценки организации процессов контроля.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- классификацию контроля;
- *уметь* определять задачи и функции контроля
- *приобрести навыки* в в процессе контроля управленческих решений.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на классификацию контроля.
- *читать:*

- Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с. - *составить таблицу* «виды ответственности».
- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Кикоть, В.Я. Наука управления. Основы организации и управления в сфере правоохранительной деятельности : Научное издание / Кикоть Владимир Яковлевич, Маилян Самвел Суренович, Грядовой Дмитрий Иосифович ; В авторской редакции. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 751с

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 11.

Тема 12. Управленческие решения и ответственность

Цель изучения - уяснение:

- значения ответственности при принятии управленческих решений

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- виды ответственности;
- *уметь* определять роль ответственности

- приобрести навыки в процессе контроля управленческих решений.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на классификацию ответственности

- читать:

- Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с. - *составить таблицу* «виды ответственности».
- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Рец. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Кикоть, В.Я. Наука управления. Основы организации и управления в сфере правоохранительной деятельности : Научное издание / Кикоть Владимир Яковлевич, Маилян Самвел Суренович, Грядовой Дмитрий Иосифович ; В авторской редакции. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 751с

- *составить таблицу* «виды ответственности»

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 12.

Тема 13. Принципы профессионального принятия решений (зарубежный опыт).

Цель изучения - уяснение:

- принципов профессионального принятия решений;
- «золотых правил» принятия решений.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- принципы сущность принципов профессионального принятия решений;
- три «золотых правила».

- *уметь* выявлять особенности принципов профессионального принятия решений

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- акцентировать внимание на содержание принципов профессионального принятия управленческих решений

- читать:

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.

- Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с. - *составить таблицу «виды ответственности».*
- Менеджмент : Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2008. - 512с.

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 10.

Тема 14. Технология разработки и реализации управленческих решений.

Цель изучения – уяснение

- процессов разработки и реализации управленческих решений

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать:*

- из каких этапов состоит разработка управленческих решений
- принципы рациональности разработки управленческих решений.

- *уметь:*

- давать характеристику каждому этапу разработки управленческих решений
- *приобрести навыки* по разработке и реализации управленческих решений

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на технологию разработки и реализации управленческих решений
- *читать:*

- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Рец. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.
- Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд., перераб. и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с. - *составить таблицу «виды ответственности».*
- Менеджмент : Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2008. - 512с.

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 11.

Тема 15. Методы анализа и прогнозирования управленческих решений

Цель изучения - уяснение:

- сущности методов анализа и прогнозирования управленческих решений.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* характеристику методов анализа и прогнозирования управленческих решений.
- *уметь* проводить анализ управленческих решений.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание на основных методах анализа и прогнозирования управленческих решений*

- *читать:*

- Муниципальное управление: эффективность муниципального менеджмента : Учебник / Кирсанов Сергей Алексеевич [и др.] ; Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ); Ред. Л.С.Слесарева. - СПб. : Андреевский издательский дом, 2008. - 317с.
- Менеджмент : Учебник / Веснин Владимир Рафаилович. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Проспект, 2008. - 512с.
- Коротков Э.М. Менеджмент : Учебник / Коротков Эдуард Михайлович ; Ред. В.А.Киселева, Т.А.Ярмахова; Государственный университет управления. - М. : Юрайт, 2010. - 640с.

- *составить таблицу «методы анализа управленческих решений»*

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 15.

Тема 16. Организация выполнения принятых решений.

Цель изучения – уяснение

- каким образом происходит организация выполнения принятых решений.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* как происходит организация выполнения принятых решений
- *уметь* определять преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных решений.
- *приобрести навыки* при принятии решений .

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание на рекомендации при организации выполнения принятых решений*

- *читать:*

- Саак А.Э. Информационные технологии управления : Учебник для вузов / Саак Андрей Эрнестович, Пахомов Евгений Вячеславович, Тюшняков Виталий Николаевич ; Ред. Ю.А.Аксенов. - 2-е изд. - СПб. : Питер Пресс, 2008. - 320с.
- Резник С.Д. Организационное поведение : Учебник / Резник Семен Давыдович ; Ред. П.Я.Кибанов и др. - 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 430с.

- Герчикова И.Н. Менеджмент : Учебник / Герчикова Ирина Никоновна ; Гл.ред. Н.Д.Эриашвили; Ред. Т.М.Дубович; Худож. В.А.Лебедев. - 4-е изд.,перераб.и доп. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 511с.
- Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:
- ответить на контрольные вопросы к теме 16.

Тема 17. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.

Цель изучения – уяснение

- особенностей принятия решений в органах государственного и муниципального управления.

Изучив данную тему, студент должен:

- *знать* какие особенности существуют при принятии решений в органах государственного и муниципального управления.
- *уметь* характеризовать различные виды документов
- *приобрести навыки* в принятии решений в органах государственного и муниципального управления.

При изучении темы и подготовке к семинару необходимо:

- *акцентировать внимание* на специфику принятия решений в органах государственного и муниципального управления.

- читать:

- Муниципальное управление: эффективность муниципального менеджмента : Учебник / Кирсанов Сергей Алексеевич [и др.] ; Российский государственный гуманитарный университет (РГГУ); Ред. Л.С.Слесарева. - СПб. : Андреевский издательский дом, 2008. - 317с.
- Рой, О.М. Система государственного и муниципального управления : Учебное пособие / Рой Олег Михайлович ; Рец. Л.Н.Панкова, В.В.Карпов. - 2-е изд.,перераб.и доп. - СПб. : Питер, 2009. - 368с.
- Кикоть, В.Я. Наука управления. Основы организации и управления в сфере правоохранительной деятельности : Научное издание / Кикоть Владимир Яковлевич, Маилян Самвел Суренович, Грядовой Дмитрий Иосифович ; В авторской редакции. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2010. - 751с

Для самооценки качества усвоения материала темы необходимо:

- ответить на контрольные вопросы к теме 17.