

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
КАЗАНСКИЙ (ПРИВОЛЖСКИЙ) ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ И ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО РАЗВИТИЯ

Кафедра общего менеджмента

Программа учебной дисциплины  
**«Разработка управленческих решений»**  
цикла специальных дисциплин ГОС ВПО  
второго поколения для студентов, обучающихся  
по направлению 080500.62 «Менеджмент»

Казань 2012

Обсуждена на заседании кафедры общего менеджмента от  
29.08.2012, протокол № 1.

Составитель: к.э.н., ст. преп., Кузнецов К.В.

Рецензенты: к.э.н., доцент, Мещерякова С.А.

к.э.н., ст. преп., Зайнуллина М.Р.

Программа дисциплины «Разработка управленческих решений» составлена в соответствии с ГОС ВПО второго поколения по направлению 080500.62 «Менеджмент» и по специальности 080507.65 «Менеджмент организации».

## **I. Организационно-методический раздел**

### *1. Цель изучения дисциплины*

Цель курса заключается в комплексном рассмотрении сущности и содержания процесса разработки и принятия управленческих решений.

### *2. Задачи дисциплины*

- изучение теоретико-методологических основ процесса разработки управленческих решений;
- исследование специфики различных методов и моделей принятия управленческих решений;
- рассмотрение существующих технологий обоснования и оценки эффективности управленческих решений;
- анализ особенностей принятия управленческих решений в условиях определенности, неопределенности и риска.

### *3. Требования к уровню освоения содержания курса*

В результате изучения дисциплины студент должен **знать:**

- теорию и методологию разработки управленческих решений;
- классификацию управленческих решений;
- методы оценки эффективности управленческих решений;
- условия и факторы качества управленческих решений;
- методы оценки риска управленческих решений;
- сущность контроля управленческих решений;

**уметь:**

- оценивать экономическую и социальную эффективность управленческих решений;

- выбирать альтернативы управленческих решений в условиях неопределенности и риска;

- определять уровень риска управленческих решений;

- осуществлять контроль управленческих решений;

**иметь практические навыки:**

- разработки управленческих решений в условиях неполной и не вполне достоверной информации;

- расчета нормативной системы показателей;

- оценки степени рискованности управленческих решений;

- построения системы контроля в организации.

*4. Место дисциплины в профессиональной подготовке студентов.*

Курс «Разработка управленческих решений» базируется на материалах учебных дисциплин «Основы менеджмента», и одновременно способствует освоению дисциплины «Исследование систем управления». Курс служит основой для изучения учебных дисциплин «Стратегический менеджмент», «Сравнительный менеджмент».

**II. Содержание курса**

*1. Разделы, темы курса и их краткое содержание*

Курс состоит из восьми тем и на разделы не подразделяется.

*Тема 1. Функция решений в методологии и организации процесса управления*

Роль организационных решений в процессе управления. Содержание понятия «управленческое решение». Управленческие решения как функция менеджмента. Принцип квантово-волнового дуализма в диалектике соотношения теории менеджмента и теории принятия решений. Методология учета фактора времени в системе разработки управленческих решений. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.

## *Тема 2. Типология и последовательность принятия управленческих решений*

*Целевая ориентация управленческих решений.* Классификационные признаки управленческих решений: отраслевая принадлежность, сфера принятия решения, временной фактор, значимость решения для организации, степень математической обоснованности, количество субъектов принятия решения и т.п. Процесс разработки управленческого решения: методология Г. Саймона. Закон ограниченной рациональности разработки и принятия управленческих решений.

## *Тема 3. Эффективность управленческих решений*

Эффективность, как ключевая характеристика управленческих решений. Экономическая, социальная и экологическая эффективность управленческих решений. Соотношение эффективности управления и эффективности решений. Методология оценки экономической эффективности управленческих решений. Элементарные методы оценки эффективности управленческих решений. Метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда. Метод фондового рынка. Сбалансированная система показателей, как инструмент оценки эффективности управления. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.

## *Тема 4. Условия и факторы качества управленческих решений*

Система условий качества управленческих решений: гибкость, демократизм, обоснованность, верифицируемость. Методологическая критика традиционных условий качества управленческих решений. Ментально-институциональный подход к оценке условиям и факторам качества управленческих решений.

Тема 5. *Управленческие решения в коррумпированной экономике*

Место коррупции в системе принятия решений. Отличительные особенности коррупционных решений в государственных органах и частных организациях. Коммерческий подкуп лиц, принимающих решения: сущность и особенности. Законодательное противодействие коррумпированности управленческих решений. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений на уровне руководства организации.

Тема 6. *Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения*

*Анализ альтернатив действий* в системе принятия решений. Модели и методы анализа альтернатив действий. *Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив*. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления. Концепция превентивного управления Кейнера-Триго. Особенности реализации моделей принятия управленческих решений в РФ и РТ: институциональный аспект.

Тема 7. *Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска*

Рискованность ситуации и методы принятия решений. Понятие и сущность управленческого риска. Методы оценки управленческого риска. Дисперсионный метод оценки риска. Интервальный метод оценки риска. Балансовый метод оценки риска. *Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска*. Методы снижения риска: традиционные методы (страхование, резервирование, лимитирование, диверсификация), использование производных финансовых инструментов для снижения управленческого риска.

## Тема 8. *Контроль реализации управленческих решений*

Понятие и сущность контроля реализации управленческих решений. Виды контроля качества управленческих решений. Зависимость видов контроля от размера организации и организационно-правовой формы. Особенности внутреннего и внешнего контроля. Методы текущего контроля управленческих решений. Методы стратегического контроля управленческих решений. *Управленческие решения и социально-психологическая проблема ответственности.*

### **2. Примерная тематика рефератов**

1. Сравнительный анализ принятия управленческих решений в плановой и рыночной экономике.
2. Национально-ментальные особенности принятия управленческих решений в российских коммерческих организациях.
3. Европейские национально-ментальные особенности принятия управленческих решений.
4. Особенности принятия управленческих решений в исламских странах.
5. Национально-ментальные особенности принятия управленческих решений в Республике Татарстан.
6. Управленческие решения и закон информированности-упорядоченности.
7. Фактор времени в теории принятия решений.
8. Конфликты в процессе принятия решений в корпорациях.
9. Особенности принятия управленческих решений в государственных органах РФ и РТ.
10. Диалектика соотношения эффективности и справедливости управленческих решений.
11. Классификация математических методов обоснования решений.

12. Ограниченность использования в практике математических методов и моделей обоснования управленческих решений.
13. Управленческие решения в некоммерческих организациях.
14. Власть и собственность как важнейшие факторы принятия решений.
15. Способы борьбы с коррупцией в процессе принятия решений.
16. Аудит управленческих решений.
17. Теория массового обслуживания принятия управленческих решений.
18. Ограничения использования экспертных методов принятия управленческих решений.
19. Риск и неопределенность в системе принятия решений.
20. Классификация управленческих рисков.
21. Проблемы количественной оценки риска принятия управленческих решений.
22. Опцион как инструмент снижения управленческого риска.
23. Фьючерс как инструмент снижения риска принятия управленческих решений.
24. Процентный своп как инструмент риска принятия управленческих решений.
25. Контроль и ответственность в системе принятия решений.
26. Отраслевые проблемы принятия управленческих решений в РТ.
27. Перспективы совершенствования системы принятия управленческих решений в государственных органах РТ.

### ***3. Примерный перечень вопросов и заданий для самостоятельной работы***

1. Какие существуют подходы к определению сущности категории «управленческое решение»?



2. Как соотносятся управленческие решения и теория менеджмента?
3. Почему существует принцип «презумпции бесконечности» как базовый постулат принятия управленческих решений?
4. Назовите основные классификационные признаки управленческих решений?
5. Какие существуют стадии процесса разработки управленческого решения по Г. Саймону?
6. В чем суть «закона ограниченной рациональности» Г. Саймона?
7. В чем различие между институциональным и неоклассическим подходами к процессу разработки управленческих решений? Какие подходы применимы в РФ и РТ?
8. В чем различие между эффективностью управления и эффективностью решений?
9. В чем суть экспертных методов оценки эффективности управленческих решений?
10. Можно ли применять финансовые методы оценки эффективности управленческих решений?
11. Каким образом необходимо применять метод среднеотраслевой дифференциации производительности труда?
12. Можно ли оценить эффективность управленческих решений коммерческих организаций с использованием показателей фондового рынка?
13. На базе показателей котировок акций компаний оцените эффективность управленческих решений российских и зарубежных организаций.
14. Когда лучше использовать нормативную систему показателей для оценки эффективности управленческих решений?
15. Почему не выдерживается система условий качества управленческих решений при их реализации?
16. Какие виды коррумпий существуют в системе менеджмента?

17. В чем основное различие принятия коррумпированных решений в коммерческих организациях и государственных органах?

18. Охарактеризуйте методы противодействия коррумпированности управленческих решений.

19. В чем различие между моделями активного, реактивного и превентивного управления?

20. Какие этапы моделирования управленческих решений существуют?

21. На основании отчетности публичной компании просчитайте бюджетную модель для принятия решений.

22. Применимы ли на практике теория игр в системе разработки управленческих решений?

23. Существуют ли модели теории массового обслуживания в практике управления?

24. Выделите особенности применения классических моделей принятия управленческих решений в современных условиях в РФ и РТ на основании средств массовой информации.

25. Какие условия неопределенности и риска принятия управленческих решений существуют?

26. Аргументируйте достоверность дисперсионного метода оценки риска.

27. Почему необходимо применять интервальный метод оценки риска?

28. В чем смысл балансового метода оценки управленческого риска?

29. Какие существуют методы снижения риска в процессе принятия управленческих решений?

30. В чем заключается сущность методов текущего контроля управленческих решений?

31. Обоснуйте необходимость стратегического контроля управленческих решений.

***4. Примерный перечень вопросов к зачету***

1. Роль организационных решений в процессе управления.
2. Учет фактора времени в системе разработки управленческих решений.
3. Информационно-аналитическая база разработки и принятия решения.
4. Целевая ориентация управленческих решений.
5. Классификационные признаки управленческих решений.
6. Стадии процесса разработки управленческого решения.
7. Понятие и сущность эффективности решений.
8. Соотношение эффективности управления и эффективности решений.
9. Достоинства и недостатки методов оценки экономической эффективности управленческих решений.
10. Сбалансированная система показателей как инструмент оценки эффективности управления.
11. Использование нормативной системы показателей (НСП) для оценки эффективности управленческих решений.
12. Система условий качества управленческих решений.
13. Место коррупции в системе принятия решений.
14. Способы противодействия коррумпированности управленческих решений.
15. Классификация альтернатив принятия управленческих решений.
16. Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив.
17. Теоретические модели активного, реактивного и превентивного управления.

18. Понятие и сущность риска в управлении.
19. Отличие риска от неопределенности.
20. Рискованность ситуации и методы принятия решений.
21. Методы оценки управленческого риска.
22. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
23. Методы текущего контроля управленческих решений.
24. Методы стратегического контроля управленческих решений.
25. Управленческие решения и ответственность.

### III. Распределение часов курса по темам и видам работ

| №№<br>п/п | Наименование темы   | Из них             |             |                      |                        |                      |                     |
|-----------|---|--------------------|-------------|----------------------|------------------------|----------------------|---------------------|
|           |   | Аудиторных занятий |             |                      |                        |                      | Сам.<br>рабо-<br>та |
|           |   | Всего              | Лек-<br>ции | Сем.<br>заня-<br>тия | Практ.<br>заня-<br>тия | Инд.<br>заня-<br>тия |                     |
| 1         | Функция решений в методологии и организации процесса управления | 6                  | 2           | 2                    |                        |                      | 2                   |
| 2         | Типология и последовательность принятия управленческих решений  | 6                  | 2           | 2                    |                        |                      | 2                   |
| 3         | Эффективность управленческих решений                            | 14                 | 4           | 2                    | 2                      | 2                    | 4                   |
| 4         | Условия и факторы качества управленческих решений               | 6                  | 2           | 2                    |                        |                      | 2                   |
| 5         | Управленческие решения в коррумпированной экономике             | 6                  | 2           | 2                    |                        |                      | 2                   |
| 6         | Модели, методология и организация                               | 8                  | 2           | 2                    |                        | 2                    | 2                   |

|   |   |           |           |           |          |          |           |
|---|---|-----------|-----------|-----------|----------|----------|-----------|
|   | процесса разработки управленческого решения                           |           |           |           |          |          |           |
| 7 | Условия неопределенности и риска, методы оценки управленческого риска | 8         | 2         |           | 2        | 2        | 2         |
| 8 | Контроль реализации управленческих решений                            | 6         | 2         | 2         |          |          | 2         |
|   | Всего   | <b>60</b> | <b>18</b> | <b>14</b> | <b>4</b> | <b>6</b> | <b>18</b> |

#### **IV. Форма итогового контроля**

Зачет.

#### **V. Учебно-методическое обеспечение курса**

##### ***1. Рекомендуемая литература (основная)***

1. Абакумова О.Г. Разработка управленческих решений: пособие для подготовки к экзаменам / О.Г. Абакумова. – М.: Приор-издат, 2006.
2. Баттрик Р. Техника принятия эффективных управленческих решений. – СПб.: Питер, 2006.
3. Юкаева В.С. Управленческие решения: учебное пособие / В.С. Юкаева. – 3-е изд. – М.: Дашков и К, 2006.

##### ***2. Рекомендуемая литература (дополнительная)***

1. Бирман Л.А. Управленческие решения. – М.: Дело, 2008.
2. Кузнецов К.В. Коррупция в менеджменте. – Казань: НПО ВТИ, 2005.
3. Прангишвили И.В. Системный подход и повышение эффективности управления. – М.: Феникс, 2005.
4. Чудновская С.Н. Управленческие решения. – М.: Эксмо, 2007.

*3. Перечень обучающих и контролирующих компьютерных программ не предусмотрен*