



НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

## **ТРЕНИНГ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические рекомендации для студентов,  
обучающихся по специальности  
8.03010101 – Социология

(кредитно-модульная система)

Издательство НУА

НАРОДНАЯ УКРАИНСКАЯ АКАДЕМИЯ

## **ТРЕНИНГ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические рекомендации для студентов,  
обучающихся по специальности  
8.03010101 – Социология  
(кредитно-модульная система)

Харьков  
Издательство НУА  
2014

УДК 316.35:005.53(072+075.8)  
ББК 60.822р30-2  
Т33

*Утверждено на заседании кафедры социологии  
Народной украинской академии.  
Протокол № 8 от 23.12.2013*

Авторы-составители: *Е. Г. Михайлева, Т. В. Топчий*

Рецензенты: доктор социол. наук *Е. А. Подольская*  
канд. социол. наук *Т. В. Зверко*

Методичні рекомендації складено для студентів-соціологів з урахуванням кредитно-модульної системи навчання. У курсі виділено логічно пов'язані між собою тематичні блоки (модулі). Видання містить: програму курсу, рейтингову систему оцінювання, плани практичних занять, типові завдання для самостійної роботи студентів і методичні рекомендації щодо їх виконання, питання для підготовки до заліку.

Т33

**Тренинг** принятия управленческих решений : метод. рекомендации для студентов, обучающихся по специальности 8.03010101 – Социология (кредит.-модул. система) / Нар. укр. акад., [каф. социологии ; авт.-сост. Е. Г. Михайлева, Т. В. Топчий]. – Харьков : Изд-во НУА, 2014. – 28 с.

Методические рекомендации составлено для студентов-социологов с учетом кредитно-модульной системы обучения. В курсе выделены логически связанные между собой тематические блоки (модули). Издание включает в себя: программу курса, рейтинговую систему оценивания, планы практических занятий, типовые задания для самостоятельной работы студентов и методические рекомендации по их выполнению, вопросы для подготовки к зачету.

**УДК 316.35:005.53(072+075.8)**  
**ББК 60.822р30-2**

© Народная украинская академия, 2014

## ВВЕДЕНИЕ

Поиск новых путей развития современного социума и возрастающий динамизм социальных процессов предполагают необходимость постоянного совершенствования форм и методов управления, разработки принципиально новых подходов к управлению как процессу.

Совершенствование управления на различных уровнях является резервом повышения эффективности деятельности во всех сферах жизнедеятельности общества. Особенно актуализируется эта задача в условиях становления информационного общества.

Все более возрастающая сложность современных задач управления требует более внимательного изучения процесса принятия решения, так как качество управления в конечном счете определяется качеством принимаемых управленческих решений. Ведь принятие решений присутствует во всех функциях управления: планирование является процессом поиска и принятия решений относительно выбора цели; функция организации включает в себя решения, направленные на объединение различных видов ресурсов таким образом, чтобы совместная деятельность людей, использующих эти ресурсы, обеспечивала решение задач, стоящих перед данной системой; оперативное управление и контроль осуществляются путем распоряжений (приказов, команд), которые должны привести состояние объекта управления к запланированному. Таким образом, принятие решений – это основной процесс в управлении, а решение – основной результат системы управления.

Для того чтобы управленческое решение соответствовало сегодняшним требованиям общественной жизни и способствовало наиболее эффективному решению актуальных вопросов современности, оно должно быть научно обоснованным, компетентным, полномочным, непротиворечивым и своевременным. Курс «Тренинг принятия управленческих решений» направлен на достижение данной цели через развитие соответствующих навыков, умений и компетенций у студентов – будущих менеджеров.

Дисциплина «Тренинг принятия управленческих решений» является прикладной. Она изучается согласно плану подготовки магистров по специальности 8.03010101 – Социология.

В структуре курса выделено два модуля. Первый модуль «*Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте*» включает темы, в которых последовательно отрабатываются практические навыки по основным характеристикам и составляющим управленческого решения, факторам, влияющим на его принятие, типам управленческих решений, стилям и методам их принятия. Второй модуль «*Технологические аспекты принятия управленческих решений*» направлен на формирование и отработку навыков подготовки и принятия управленческих решений.

*Целью* курса является развитие способностей будущих магистров-социологов принимать решения, объективно оценивая ситуацию и возможные последствия с опорой на современные технологии принятия решений.

Предполагается, что в рамках изучения курса будут решены такие *задачи*, как: расширение восприятия студентами проблемных ситуаций; развитие навыков ранжирования задач; формирование навыков структурирования проблемы и оценки альтернатив в процессе принятия решений; развитие навыков принятия решений; овладение различными методами принятия решений; усовершенствование навыков коллективной дискуссии; развитие личностных качеств самостоятельности и ответственности и др.

Достижение обозначенной цели и задач обеспечивается за счет формирования следующих компетенций, необходимых для профессиональной деятельности выпускника:

- социально-личностные (умение учитывать изменения, происходящие в обществе; умение формулировать собственную позицию относительно событий и явлений общественной жизни на основе ценностного отношения к историческому прошлому и научного подхода к проблемам современного развития);

- общенаучные (использование в социальных и профессиональных практиках базовых знаний в области управления);

- инструментальные (способность систематизации информации и ее оценки средствами Интернет, социологических исследований и др.);

- общепрофессиональные (обеспечение высокого качества профессиональной деятельности через умение подготавливать и принимать управленческие решения в современных организациях; обеспечение постоянного развития собственных профессиональных навыков; умение оценивать влияние уровня развития собственных знаний, навыков и умений на эффективность выполнения профессиональных и социально-производственных задач разного уровня сложности);

- специализированно-профессиональные (обеспечение необходимого уровня индивидуальной подготовки в области профессиональных знаний через умение ставить и решать задачи в области своей профессиональной деятельности; умение определять проблемы развития общества на различных уровнях управления им (на основе социологического анализа); навыки принятия эффективных решений).

Учебная дисциплина «Тренинг принятия управленческих решений» тесным образом связана с рядом других учебных дисциплин, таких как «Социология управления», «Социология организаций», «Управление социальными процессами», «Психология организаций», «Психологические основы кадрового менеджмента», «Методология и методы социологических исследований».

## РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО ТЕМАМ

Темы	Количество часов					Форма контроля
	В том числе					
	Всего	Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа	Индивидуальная работа	
<i>Модуль 1. Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте</i>						
Тема 1. Принятие решений в деятельности руководителя	8	-	4	2	2	Работа на практическом занятии
Тема 2. Типы управленческих решений	8	-	4	2	2	Работа на практическом занятии
Тема 3. Принципы и стили принятий управленческих решений	14	-	6	4	4	Обсуждение и оценка индивидуального задания
Всего по 1 модулю	30	-	14	8	8	
<i>Модуль 2. Технологические аспекты принятия управленческих решений</i>						
Тема 4. Технологии подготовки и реализации управленческих решений	16	-	8	6	2	Обсуждение и оценка индивидуального задания
Тема 5. Трудности и ошибки в принятии управленческих решений	8	-	2	2	4	Работа на практическом занятии
Всего по 2 модулю	24	-	10	8	6	
<b>Всего</b>	<b>54</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	

# УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА КУРСА «ТРЕНИНГ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

## Содержательный модуль 1 «Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте»

### Тема 1. Принятие решений в деятельности руководителя

Необходимость принятия управленческих решений. Сущность и содержание управленческого решения. Диагностика проблемного поля (методики: метод диаграмм причинно-следственных связей, матрица Эйзенхауэра, ABC-анализ, «Бритва Оккама», морфологический анализ).

Факторы принятия управленческих решений. Анализ внешней и внутренней среды; их влияние на подготовку и реализацию управленческих решений (методики: PEST-анализ, PESTLE-анализ, SLEPT-анализ, STEEPLE-анализ (факторы: социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнический).

Принятие управленческого решения в условиях неопределенности и риска. Классификация рисков. Управление рисками в ходе принятия управленческих решений. Риск-менеджмент.

### Тема 2. Типы управленческих решений

Рутинные, адаптивные, инновационные управленческие решения. Признаки рациональных и интуитивных решений (методики: «Дерево решений», метод равноценного обмена, метод «Затраты – эффект»). Рамки рациональности и эффективности. Теория ограниченной рациональности Саймона.

Стимуляторы интуиции (методики: прием А. Эйнштейна, прием Л. да Винчи, прием взрыва, прием У. Диснея).

Потенциал реактивных и проактивных управленческих решений.

Индивидуальные и групповые формы поиска и принятия решений (методики: метод Делфи, «Мозговая атака» как искусство принятия креативных решений, «3/6/5», «Японский метод», «Корабельный совет»).

### Тема 3. Принципы и стили принятия управленческих решений

Основные принципы принятия решений. Принципы управления временем.

Стиль принятия решений. Стили мышления руководителя и их роль в процессе решения проблем. Анализ «любимых» стилей мышления. Стили руководства Х и Y по Макгрегору, развитые Лайкертом. Применение эффективных стилей мышления на различных этапах решения проблемы. Критерии выбора стиля. Ретроспективное и перспективное мышление в процессе принятия решений.

Стили управления по Джорджу. Типология стилей по Вруму.

(Методики: «Делать или не делать – вот в чем вопрос», «Я так решил», «Само рассосется, или почему Кутузов игнорировал Наполеона»). Золотая формула: «А=К». Решетка Блэйка и Моутон. ООДА: петля полковника Бойда.

Восточная методология принятия решений: Конфуций и Сунь Цзы; 36 стратагем китайской хитрости.

Субъекты процесса принятия решений: «владелец» проблемы, ЛПР, активные группы, эксперты и аналитики, «инакомыслящие».

Методы принятия управленческих решений. Количественные методы принятия решений (методики: «Сетка принятия решений», теория игр, балансовый метод, метод «наихудшего случая», метод «нокаута»).

## Содержательный модуль 2

### *«Технологические аспекты принятия управленческих решений»*

#### **Тема 4. Технологии подготовки и реализации управленческих решений**

Этапы принятия решений:

1) выявление и признание проблемы, определение типа проблемы («айсберг» или «остров»), ее рамок (in-out) (методики: рыба Исикавы, метод глубоких вопросов, «Магические вопросы», векторный анализ сил (Force Field Analysis)). Техника формулирования проблемы;

2) анализ ситуации (методика SWOT-анализа);

3) формулировка цели и формирование «дерева целей», разработка критериев ее достижения (min-max) (методики: SMART, метод «Шести шляп», конкретизация целей – правило 5 шагов);

4) разработка альтернатив решения проблемы; оценка и выбор единственной альтернативы (методики: матрица критериев, «воронка» оптимальных решений, матрица «выгод-затрат», матрица приоритетов). Дерево решений. «План «Б»;

5) выработка критериев и требований к формулировке и постановке задач для подчиненных. Фильтры принятия решений (методики: правило Парето, диаграмма Д. Аллена). Анализ последствий принимаемых решений;

6) реализация решения;

7) контроль результатов; оценка исполнения решений; обратная связь. Уровень предсказуемости результатов решения. Оценка вероятности потери и выигрыша. Таблица последствий. Переоценка вероятности потери и недооценка вероятности выигрыша.

Шестишаговый алгоритм принятия решений по Друкеру (хирургическая операция). Системный подход и теория рефлексивности Джорджа Сороса. Правила принятия решений по Коллину Пауэллу.

Стимуляция перехода от этапа к этапу в принятии управленческих решений.

## Тема 5. Трудности и ошибки в принятии управленческих решений

Типичные ошибки при принятии управленческих решений.

Трудности принятия индивидуальных решений: феномен любимой альтернативы, феномен валентности, ловушка якорения, эффект инерции, эффект реактивного сопротивления, желаемое и действительное, перестраховка, неверная формулировка (методики: Буриданов осел).

Трудности принятия групповых решений: эффект поляризации риска, искажение группового мышления, эффект социальной фасилитации, эффект социальной апатии, эффекты объема и состава, феномен малых групп, феномен ложного согласия и демонстративного несогласия, конформизм и эффект влияния меньшинства.

«Ежик в тумане» – решение в условиях неопределенности. Теоремы минимакса и максимакса. Ловушки в принятии решений: ловушки доступности, похожести, ловушка «Частота=Достоверность». Проблема недопонимания. Теория полезности. Теория проспектов. Теория раскаяния.

Провальные решения в истории мирового бизнеса: бесполезная игрушка Грэма Белла, отказ Битлз, любимые конфеты инопланетянина, отель «Уотергейт». Ошибки Генри Форда. «Красный туман» Билла Гейтса.

Альтернативы принятию решения: отсрочка решения, дифференцирование, дробление. Хеджирование. Реверсивное решение.

### РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ

#### Основные

1. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А. Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. – 224с.
2. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова ; [Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права]. – М., 2003. – 89 с.
3. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор : учеб. пособ. / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев ; под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М. : КНОРУС, 2005. – 352 с.
4. Келли Г. Тренинг принятия решений / Грэм Келли, Роджер Армстронг. – СПб. : Питер, 2002. – 224 с.
5. Лерер Дж. Как мы принимаем решения : пер. с англ. Марии Бабичевой / Дж. Лерер. – М. : Астрель : CORPUS, 2011. – 354 с.
6. Основы социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov.htm](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/Osn_sotsupr_Ivanov.htm) – Загл. с экрана.
7. Vaughn R. Decision-Making Training / Robert Vaughn. – ASTD Press, 2010. – 268 p.

## Дополнительные

1. Бор М. З. Управление как процесс. Процедуры, методы реализации управленческих решений / М. З. Бор. ; Моск. фин. ин-т. – М. : МФИ, 1986. – 90 с.
2. Борисова В. В. Методы принятия решений / В. В. Борисова, Р. Б. Филинов. – М., 1998.
3. Данакин Н. С. Технология принятия управленческого решения / Н. С. Данакин, С. А. Шеденков. – Белгород, 1996.
4. Дударев В. В. Методические аспекты подготовки и проведения тренинга по развитию коммуникативной компетентности менеджеров / В. В. Дударев, М. В. Суворова // Инновации в образовании. – 2010. – № 3. – С. 66–71.
5. Загірняк М. Оцінка процесів і рішень в управлінні сучасним університетом / М. Загірняк, А. Почтовюк // Вища школа. – 2010. – № 7–8. – С. 11–17.
6. Иванов А. И. Разработка управленческих решений / А. И. Иванов, А. В. Малявина. – М., 2000.
7. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения / Н. Л. Карданская. – М., 1999.
8. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособ. / Н. Л. Карданская. – М., 2003.
9. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. – М., 1998.
10. Король О. О. Оптимизация принятия управленческих решений в условиях конфликтов и рисков : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / О. О. Король. – Белгород, 2000.
11. Красников В. С. Разработка управленческих решений / В. С. Красников. – СПб., 1999.
12. Кузьмин А. М. «Шесть сигм» [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 6. – С. 17.
13. Кузьмин А. М. PEST-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 3. – С. 23.
14. Кузьмин А. М. SWOT-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 5. – С. 33.
15. Кузьмин А. М. ABC-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 27.
16. Кузьмин А. М. Блок-схема процесса принятия решения [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 11. – С. 25.
17. Кузьмин А. М. Бритва Оккама [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 5. – С. 27.
18. Кузьмин А. М. Диаграмма Исикавы [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 3. – С. 27.
19. Кузьмин А. М. Диаграмма Парето [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 12. – С. 29.

20. Кузьмин А. М. Диаграмма связей [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 7. – С. 27.
21. Кузьмин А. М. Корабельный совет [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 4. – С. 27.
22. Кузьмин А. М. Матрица приоритетов [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 10. – С. 25.
23. Кузьмин А. М. Метод Дельфи [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4. – С. 19.
24. Кузьмин А. М. Морфологический анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 12. – С. 30.
25. Кузьмин А. М. Пять почему? [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 3. – С. 15.
26. Кузьмин А. М. Стрелочная диаграмма [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 12. – С. 27.
27. Кузьмин А. М. Шесть шляп мышления [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 2. – С. 19.
28. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах [Текст] : учебник для студентов вузов / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 295 с.
29. Методика управления рисками – обобщение моего опыта работы над проектами [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://habrahabr.ru/post/137645/> – Загл. с экрана.
30. Никольский А. А. Технология принятия управленческих решений / А. А. Никольский, Н. Э. Васильева, В. А. Афанасьев. – М., 1998.
31. Петровский А. Б. Теория принятия решений / А. Б. Петровский. – М. : Академия, 2009. – 400 с.
32. Планкетт Д. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление : пер. с англ. / Д. Планкетт, Г. Хейл. – М., 1984.
33. Потапов С. В. Как принимать решения / С. В. Потапов. – М. : Эксмо, 2007. – 160 с.
34. Пригожин А. И. Социологические проблемы управленческих решений / А. И. Пригожин. – М., 1994.
35. Разработка управленческого решения в условиях неопределенности и риска [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://gendocs.ru/v10835/?cc=4> – Загл. с экрана.
36. Стрелкова Н. В. Проблемы социально-технологического обеспечения процесса принятия управленческих решений : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Н. В. Стрелкова. – М., 2002. – 191 с.
37. Султанбекова Р. З. Переговорная культура будущего менеджера / Р. З. Султанбекова // Высшее образование в России. – 2009. – № 12. – С.135–137.
38. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 101 с.

39. Управленческое решение: его сущность и характерные особенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-educ.ru/aisur1.html> – Загл. с экрана.
40. Факторы, влияющие на принятие решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.addere.ru/f45.html](http://www.addere.ru/f45.html) – Загл. с экрана.
41. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-educ.ru/aisur8.html> – Загл. с экрана.
42. Фатхутдинов Р. А. Разработка управленческого решения / Р. А. Фатхутдинов. – М., 1998.
43. Черноруцкий И. Г. Методы принятия решений / И. Г. Черноруцкий. – СПб. : БХВ-Петербург, 2005. – 416 с.
44. Эдварде У. Принятие решений. Человеческий фактор : пер. с англ. / У. Эдварде. – М., 1991.
45. Эддоус М. Методы принятия решений : пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М., 1997.
46. Atwood C. G. Manager Skills Training: Trainer's Workshop / Christee Garbour Atwood . – ASTD Press, 2008. – 274 p.
47. Butler R. Designing organizations: A decision-making perspective / R. Butler. – L., N.Y., 1991.
48. The art and science of decision-making / Ed. By Walden P. Et al. – Yniv. Press, 1996.
49. Quick Skills: Decision Making & Problem Solving / Career Solutions Training Group. – South-Western educational publishing, 2007.

# ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К НИМ

## *Модуль 1. Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте*

### **Тема 1. Принятие решений в деятельности руководителя**

*Теоретические вопросы, лежащие в основе работы на занятии*

1. Сущность и содержание управленческих решений.
2. Факторы принятия управленческих решений.
3. Особенности риск-менеджмента.

*Практические методики, отрабатываемые на занятии:*

- метод диаграмм причинно-следственных связей;
- матрица Эйзенхауэра;
- ABC-анализ;
- «Бритва Оккама»;
- морфологический анализ;
- PEST-анализ;
- PESTLE-анализ;
- SLEPT-анализ;
- STEEPLE-анализ.

*Работа на занятии предполагает также выполнение ситуационных заданий по риск-менеджменту (выдаются на занятии).*

*Методические рекомендации по изучению темы*

Подготовка к занятию по теме «Принятие решений в деятельности руководителя» предполагает предварительное обращение к материалу ранее изученных курсов «Социология управления» и «Социология организаций». Речь идет о том, что для работы на практическом занятии необходимо владение сущностью управленческого решения, его особенностями. Важно свободное оперирование данной информацией.

Необходимо также обратить внимание и использовать потенциал социологического системного мышления при работе над материалом. В частности, при обращении к факторам, влияющим на принятие решений, рассматривать не только личностные, в том числе и поведенческие, психические, факторы, влияющие на принятие решений руководителем, но и средовые (экономические, политические, правовые, технологические, природно-географические, со-

циокультурные и другие), информационные ограничения, а также взаимозависимость решений. Здесь может быть полезен практический опыт и знания, приобретенные в рамках курсов «Методология и методы социологических исследований», «Социологический практикум».

При работе над методиками важно понимать, что специфика организации (миссия, структура, организационная культура, ресурсы и др.) также определяет характер принятия решений. Это в целом подчеркивает необходимость дифференциации факторов принятия управленческих решений по уровням: мега-, макро-, мезо-, микро-.

Определенное влияние оказывает среда принятия решения. Особое внимание необходимо обратить на ее стабильность-нестабильность, степень присутствия рисков и неопределенности.

Обращение к теоретическим разработкам специалистов в сфере управления (см. рекомендованную литературу) позволит подготовиться к работе с методиками по риск-менеджменту.

#### *Основные источники для подготовки к занятию*

1. Асаул А. Н. Теория и практика принятия решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И. П. Князь, Ю. В. Коротаева ; под ред. проф. А. Н. Асаула. – СПб. : АНО «ИПЭВ», 2007. – Гл. 2 «Модели принятия управленческих решений в организациях».

2. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова ; Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права. – М., 2003. – С. 9–13; 15–19; 40–45.

3. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев : учеб. пособие / под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М. : КНОРУС, 2005. – С. 13–20; 186–201; 203–224.

4. Келли Г. Тренинг принятия решений / Грэм Келли, Роджер Армстронг. – СПб. : Питер, 2002. – Разд. 1.

5. Основы социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov.htm](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/Osn_sotsupr_Ivanov.htm) – Загл. с экрана. – Гл. 15 «Принятие управленческого решения».

6. Потапов С. В. Как принимать решения / С. В. Потапов. – М. : Эксмо, 2007. – С. 12–14; 71–72; 95–96; 98–101; 115.

7. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 6–11; 50–51; 61–67.

#### *Дополнительные источники для подготовки к занятию*

1. Иванов А. И. Разработка управленческих решений / А. И. Иванов, А. В. Малявина. – М., 2000.

2. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособие. / Н. Л. Карданская. – М., 2003.

3. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. – М., 1998.
4. Кузьмин А. М. PEST-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 3. – С. 23.
5. Кузьмин А. М. ABC-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2007. – № 1. – С. 27.
6. Кузьмин А. М. Морфологический анализ [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 12. – С. 30.
7. Пригожин А. И. Социологические проблемы управленческих решений / А. И. Пригожин. – М., 1994.
8. Управленческое решение: его сущность и характерные особенности [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-educ.ru/aisur1.html> – Загл. с экрана.
9. Факторы, влияющие на принятие решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [www.addere.ru/f45.html](http://www.addere.ru/f45.html) – Загл. с экрана.
10. Факторы, влияющие на принятие управленческих решений [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://e-educ.ru/aisur8.html> – Загл. с экрана.
11. Butler R. Designing organizations: A decision-making perspective / R. Butler. – L., N.Y., 1991.
12. Quick Skills: Decision Making & Problem Solving / Career Solutions Training Group. – South-Western educational publishing, 2007.

## **Тема 2. Типы управленческих решений**

*Теоретические вопросы, лежащие в основе работы на занятии*

1. Классификации управленческих решений.
2. Индивидуальные и коллективные методы принятия решений.

*Практические методики, отрабатываемые на занятии:*

- «Дерево решений»;
- метод равноценного обмена;
- метод «Затраты – эффект»;
- прием А. Эйнштейна;
- прием Л. да Винчи;
- прием взрыва;
- прием У. Диснея;
- метод Делфи;
- «Мозговая атака»;
- «3/6/5»;
- «Японский метод»;
- «Корабельный совет».

## *Методические рекомендации по изучению темы*

Подготовка к практическому занятию «Типы управленческих решений» предполагает обращение к материалу курса «Социология управления» по классификациям управленческих решений, который актуализирует знания о различных основаниях их выделения. Данный материал важен для успешной работы по предлагаемым методикам, поскольку определяет ключевые отличия между ними, позволяет выделить базовые характеристики, лежащие в основе принятия тех или иных управленческих решений.

Работа на практическом занятии будет более эффективной при использовании знаний по психологии относительно рациональности и иррациональности мышления личности. Поэтому при подготовке к занятию следует повторить данный материал.

Особое внимание необходимо обратить на различия между индивидуальными и коллективными методами принятия решений, поскольку работа по ряду методик предполагает эффективную организацию деятельности по принятию как индивидуального, так и коллективного решения.

Обращаясь к типам управленческих решений, важно связывать этот материал с материалом первой темы по факторам, влияющим на их принятие.

### *Основные источники для подготовки к занятию*

1. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова ; [Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права]. – М., 2003. – С. 20–25.

2. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев : учеб. пособ. / под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М. : КНОРУС, 2005. – С. 21–28; 226–240.

3. Лерер Дж. Как мы принимаем решения : пер. с англ. М. Бабичевой / Дж. Лерер. – М. : Астрель: CORPUS, 2011. – С. 52–111.

4. Основы социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov.htm](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/Osn_sotsupr_Ivanov.htm) – Загл. с экрана. – Гл. 15 «Принятие управленческого решения».

5. Потапов С. В. Как принимать решения / С. В. Потапов. – М. : Эксмо, 2007. – С. 35–36; 64–69.

6. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 53.

### *Дополнительные источники для подготовки к занятию*

1. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособ. / Н. Л. Карданская. – М., 2003.

2. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. – М., 1998.

3. Кузьмин А. М. Корабельный совет [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2003. – № 4. – С. 27.

4. Кузьмин А. М. Метод Дельфи [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 4. – С. 19.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах [Текст] : учебник для студентов вузов / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 295 с.
6. Планкетт Д. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление : пер. с англ. / Д. Планкетт, Г. Хейл. – М., 1984.
7. Пригожин А. И. Социологические проблемы управленческих решений / А. И. Пригожин. – М., 1994.
8. Эдварде У. Принятие решений. Человеческий фактор : пер. с англ. / У. Эдварде. – М., 1991.

### **Тема 3. Принципы и стили принятия управленческих решений**

*Теоретические вопросы, лежащие в основе работы на занятии*

1. Стили управления.
2. Методы принятия управленческих решений.
3. Субъекты управленческой деятельности.

*Практические методик, отрабатываемые на занятии:*

- «Делать или не делать – вот в чем вопрос»;
- «Я так решил»;
- «Само рассосется»;
- решетка Блэйка и Моутон;
- ООДА: петля полковника Бойда;
- «Сетка принятия решений»;
- балансовый метод;
- метод «наихудшего случая»;
- метод «нокаута».

*Работа на занятии предполагает также работу с кейсом «Выбор кандидатуры на должность секретаря директора крупного украинского банка» и выполнение методики «Как создавать время».*

*Методические рекомендации по изучению темы*

Подготовка к занятию предполагает восстановление знаний о стилях руководства, методах принятия решений и субъектах, чьи интересы прямо или косвенно затрагивают управленческие решения.

В первом аспекте принципиально важным является выделение основных характеристик таких типов управления, как: традиционный менеджмент, системный менеджмент, ситуационный менеджмент, социально-этический менеджмент, стабилизационный менеджмент. Данные типы управления предполагают разный подход к принятию решений, и поэтому знание их особенностей позволит сделать работу на практическом занятии продуктивной.

Из курсов «Психология организаций» и «Психологические основы кадрового менеджмента» полезными станут знания о стилях мышления руководителя, которые также определяют характер принимаемых руководителем решений.

Эффективным для работы на занятии будет и актуализация знаний по методологическим основам управления, в частности – об американском, японском, европейском стилях управления. Это позволит обоснованно объяснить различия в принятых решениях в рамках кейсов, предложенных преподавателем.

Определение круга потенциальных субъектов, чьи интересы затрагиваются при принятии управленческого решения, является важным этапом подготовки к занятию, ведь выполнение практических заданий потребует оптимизации данного процесса с учетом конкретных социальных субъектов.

#### *Основные источники для подготовки к занятию*

1. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова ; [Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права]. – М., 2003. – С. 46–57.
2. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев : учеб. пособ. / под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М. : КНОРУС, 2005. – С. 30–41.
3. Келли Г. Тренинг принятия решений / Грэм Келли, Роджер Армстронг. – СПб. : Питер, 2002. – Разд. 2.
4. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 16–24; 29–44; 46–54.

#### *Дополнительные источники для подготовки к занятию*

1. Бор М. З. Управление как процесс. Процедуры, методы реализации управленческих решений / М. З. Бор. ; Моск. фин. ин-т. – М. : МФИ, 1986. – 90 с.
2. Борисова В. В. Методы принятия решений / В. В. Борисова, Р. Б. Филинов. – М., 1998.
3. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособ. / Н. Л. Карданская. – М, 2003.
4. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов. – М., 1998.
5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах [Текст] : учебник для студентов вузов / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 295 с.

6. Пригожин А. И. Социологические проблемы управленческих решений / А. И. Пригожин. – М., 1994.
7. Стрелкова Н. В. Проблемы социально-технологического обеспечения процесса принятия управленческих решений : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Н. В. Стрелкова. – М., 2002. – 191 с.
8. Эддоус М. Методы принятия решений : пер. с англ. / М. Эддоус, Р. Стэнсфилд. – М., 1997.
9. Atwood C. G. Manager Skills Training: Trainer's Workshop / Christee Garbour Atwood . – ASTD Press, 2008. – 274 p.
10. Quick Skills: Decision Making & Problem Solving / Career Solutions Training Group. – South-Western educational publishing, 2007.
11. Vaughn R. Decision-Making Training / Robert Vaughn. – ASTD Press, 2010. – 268 p.

## ***Модуль 2. Технологические аспекты принятия управленческих решений***

### **Тема 4. Технологии подготовки и реализации управленческих решений**

*Теоретические вопросы, лежащие в основе работы на занятии*

1. Этапы принятия решений.
2. Субъекты принятия решений.

*Практические методики, отрабатываемые на занятии:*

- рыба Исикавы;
- метод глубоких вопросов;
- «Магические вопросы»;
- векторный анализ сил (Force Field Analysis);
- SWOT-анализ;
- SMART;
- метод «Шести шляп»;
- конкретизация целей – правило 5 шагов;
- матрица критериев;
- «воронка» оптимальных решений;
- матрица «выгод-затрат»;
- матрица приоритетов;
- правило Парето;
- диаграмма Д. Аллена.

*Работа на занятии предполагает также работу с кейсом: «Конфликт во взаимоотношениях с проблемным клиентом» и выполнение ситуационных заданий (выдаются на занятии)*

### *Методические рекомендации по изучению темы*

Работа на практическом занятии по теме «Технология подготовки и реализации управленческих решений» предполагает хорошее знание этапов принятия решений, системность мышления и социологическое воображение, поскольку данный процесс является емким, целостным, социальным по своей сути. Важно не просто знание этапов принятия решения, но и их последовательности, а также целевой установки каждого из них. Именно последняя будет определять методики работы по проблеме на каждом из этапов.

При выборе методики и работе с ней необходимо отталкиваться от поставленных управленческих задач и ее познавательных возможностей. Например, «Рыба Исикавы» хорошо развивает творческое мышление, дает возможность представить взаимосвязь между причинами и сопоставить их относительную важность. Однако при этом получаемая диаграмма очень емкая и в ее рамках не осуществляется проверка причинно-следственных связей в обратном направлении.

Важным для успешной работы является также умение выделять в проблеме главное и второстепенное, «расчленять» проблему. Данные навыки уже использовались при изучении курса «Методология и методы социологических исследований», а их восстановление позволит сделать работу на занятии более продуктивной.

Необходимо помнить, что оценка эффективности решения представляет собой комплексную процедуру, в которой желательно доминирование количественных индикаторов. Именно такой подход позволит сделать оценку точной и объективной. Следует иметь в виду, что каждое управленческое решение затрагивает экономические, организационные, социальные, правовые, технологические, политические и другие интересы субъектов социального поля. Поэтому в состав критериев оценки важно включать те, которые соответствуют конкретному набору интересов в каждом конкретном случае.

Достаточно часто для решения этой задачи привлекаются эксперты, которые могут работать по пяти основным методикам: простое ранжирование, метод предпочтения, задания весовых коэффициентов, последовательных сравнений, попарных сравнений. Суть указанных методик при подготовке к занятию нужно также повторить.

### *Основные источники для подготовки к занятию*

1. Башкатова Ю. И. Управленческие решения / Ю. И. Башкатова ; [Московский международный институт эконометрики, информатики, финансов и права]. – М., 2003. – С. 14–15; 26–39; 81–88.

2. Вертакова Ю. В. Управленческие решения: разработка и выбор / Ю. В. Вертакова, И. А. Козьева, Э. Н. Кузьбожев : учеб. пособ. / под общ. ред. проф. Э. Н. Кузьбожева. – М. : КНОРУС, 2005. – С. 43–65; 85–114; 116–145; 284–295.

3. Келли Г. Тренинг принятия решений / Грэм Келли, Роджер Армстронг. – СПб. : Питер, 2002. – Разд. 2–3.

4. Основы социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov.htm](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/Osn_sotsupr_Ivanov.htm) – Загл. с экрана. – Гл.15 «Принятие управленческого решения».

5. Потапов С. В. Как принимать решения / С. В. Потапов. – М. : Эксмо, 2007. – С. 15–42; 92–94.

6. Трофимова Л. А. Методы принятия управленческих решений / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – С. 75–76; 78–94.

#### *Дополнительные источники для подготовки к занятию*

1. Бор М. З. Управление как процесс. Процедуры, методы реализации управленческих решений / М. З. Бор. ; Моск. фин. ин-т. – М. : МФИ, 1986. – 90 с.

2. Данакин Н. С. Технология принятия управленческого решения / Н. С. Данакин, С. А. Шеденков. – Белгород, 1996.

3. Загірняк М. Оцінка процесів і рішень в управлінні сучасним університетом / М. Загірняк, А. Почтовюк // Вища школа. – 2010. – № 7–8. – С. 11–17.

4. Кузьмин А. М. SWOT-анализ [Текст] / А. М. Кузьмин, Е. А. Высоковская // Методы менеджмента качества. – 2010. – № 5. – С. 33.

5. Кузьмин А. М. Диаграмма Исикавы [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 3. – С. 27.

6. Кузьмин А. М. Диаграмма Парето [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2005. – № 12. – С. 29

7. Кузьмин А. М. Матрица приоритетов [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2006. – № 10. – С. 25.

8. Кузьмин А. М. Пять почему? [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 3. – С. 15.

9. Кузьмин А. М. Шесть шляп мышления [Текст] / А. М. Кузьмин // Методы менеджмента качества. – 2008. – № 2. – С. 19.

10. Никольский А. А. Технология принятия управленческих решений / А. А. Никольский, Н. Э. Васильева, В. А. Афанасьев. – М., 1998.

11. Планкетт Д. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление : пер. с англ. / Д. Планкетт, Г. Хейл. – М., 1984.

12. Стрелкова Н. В. Проблемы социально-технологического обеспечения процесса принятия управленческих решений : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Н. В. Стрелкова. – М., 2002. – 191 с.

13. The art and science of decision-making / Ed. By Walden P. Et al. – Yniv. Press, 1996.

14. Vaughn R. Decision-Making Training / Robert Vaughn. – ASTD Press, 2010. – 268 p.

## **Тема 5. Трудности и ошибки в принятии управленческих решений**

*Теоретические вопросы, лежащие в основе работы на занятии*

1. Типичные ошибки при принятии решений.
2. Альтернативы принятию решения.

*Практические методики, отрабатываемые на занятии:*

- Буриданов осел.

*Работа на занятии предполагает также выполнение ситуационных заданий на отработку преодоления типичных ошибок при принятии управленческих решений (выдаются на занятии) и работу с кейсом «Стратегия развития туристической фирмы «Дика»»*

*Методические рекомендации по изучению темы*

При подготовке к занятию, посвященному трудностям и ошибкам при принятии управленческих решений, следует систематизировать материал, проработанный в рамках предыдущих занятий, поскольку основные проблемы с принятием решения связаны с нарушением (или просто влиянием) условий эффективного принятия решения. Здесь будут полезны знания из социологии и психологии, которые помогут идентифицировать потенциальные ошибки в принятии решений на индивидуальном и групповом уровнях.

Следует до занятия ознакомиться с примерами неудачных управленческих решений и самостоятельно выявить факторы, определившие такой статус выбранных решений. Совокупность данных факторов станет основой для работы с ситуационными заданиями на занятии.

Интерес представляют также возможные альтернативы принятию решения. При подготовке к занятию следует систематизировать их и определить преимущества и недостатки.

*Основные источники для подготовки к занятию*

1. Келли Г. Тренинг принятия решений / Грэм Келли, Роджер Армстронг. – СПб. : Питер, 2002. – Разд. 3.

2. Основы социального управления [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat\\_rab/book/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov/Osn\\_sotsupr\\_Ivanov.htm](http://vasilievaa.narod.ru/gu/stat_rab/book/Osn_sotsupr_Ivanov/Osn_sotsupr_Ivanov.htm) – Загл. с экрана.

3. Халперн Д. Ловушки, подстерегающие нас при принятии решений / Д. Халперн // Психология критического мышления. – СПб. : Питер, 2000. – С. 141–144.

4. Vaughn R. Decision-Making Training / Robert Vaughn. – ASTD Press, 2010. – P. 235–240.

#### *Дополнительные источники для подготовки к занятию*

1. Бор М. З. Управление как процесс. Процедуры, методы реализации управленческих решений / М. З. Бор. ; Моск. фин. ин-т. – М. : МФИ, 1986. – 90 с.

2. Борисова В. В. Методы принятия решений / В. В. Борисова, Р. Б. Филинов. – М., 1998.

3. Данакин Н. С. Технология принятия управленческого решения / Н. С. Данакин, С. А. Шеденков. – Белгород, 1996.

4. Карданская Н. Л. Основы принятия управленческих решений : учеб. пособ. / Н. Л. Карданская. – М., 2003.

5. Ларичев О. И. Теория и методы принятия решений, а также Хроника событий в Волшебных Странах [Текст] : учебник для студентов вузов / О. И. Ларичев. – М. : Логос, 2000. – 295 с.

6. Никольский А. А. Технология принятия управленческих решений / А. А. Никольский, Н. Э. Васильева, В. А. Афанасьев. – М., 1998.

7. Планкетт Д. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление : пер. с англ. / Д. Планкетт, Г. Хейл. – М., 1984.

8. Потапов С. В. Как принимать решения / С. В. Потапов. – М. : Эксмо, 2007. – 160 с.

9. Пригожин А. И. Социологические проблемы управленческих решений / А. И. Пригожин. – М., 1994.

10. Стрелкова Н. В. Проблемы социально-технологического обеспечения процесса принятия управленческих решений : дисс. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Н. В. Стрелкова. – М., 2002. – 191 с.

11. Эдварде У. Принятие решений. Человеческий фактор : пер. с англ. / У. Эдварде. – М., 1991.

12. Atwood C. G. Manager Skills Training: Trainer's Workshop / Christee Garbour Atwood. – ASTD Press, 2008. – 274 p.

13. The art and science of decision-making / Ed. By Walden P. Et al. – Yniv. Press, 1996.

## **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ**

Успешное прохождение курса предполагает выполнение двух индивидуальных заданий. По первому модулю необходимо разработать кейс для принятия решения, при выполнении которого возможны как минимум два решения, четко идентифицируемые как разные типы решений.

Второе задание связано с самостоятельной подготовкой и проведением какой-либо методики в рамках курса. По согласованию с преподавателем методика может быть проведена в аудитории или вне ее с представлением детального отчета и аналитических результатов.

Для выполнения заданий необходимо:

- определить проблематику задания (выбрать ситуацию и методику);
- согласовать проблематику с преподавателем;
- ознакомиться с литературой по выбранной проблематике;
- установить срок выполнения задания по этапам и представления их результатов преподавателю;
- поэтапно реализовывать задание, используя индивидуальные консультации преподавателя на промежуточных этапах;
- представить отчет о выполненных заданиях преподавателю;
- выступить с итоговой презентацией выполненных заданий на практическом занятии.

## РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

№ п/п	Вид работы	Максимальное кол-во баллов за вид работы	Кол-во данного вида работы	Общее кол-во баллов
1.	Участие в обсуждении проблем в рамках практического занятия	3	12	36
2.	Модульный контроль	5	2	10
3.	Выполнение заданий для самостоятельной работы	12	2	24
4.	Зачет	30	1	30
<b>Всего</b>				<b>100</b>

### Распределение баллов по содержательным модулям курса

№ п/п	Виды работ	Максимальное кол-во баллов за вид работы	Кол-во вида работы в модуле	Максимальное кол-во баллов
<b><i>Содержательный модуль 1 «Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте»</i></b>				
1.	Работа на практическом занятии	3	7	21
2.	Выполнение модульной контрольной работы	5	1	5
3.	Выполнение задания в рамках самостоятельной и индивидуальной работы	12	1	12
<b><i>Всего за 1-й модуль</i></b>				<b>38</b>
<b><i>Содержательный модуль 2 «Технологические аспекты принятия управленческих решений»</i></b>				
1.	Работа на практическом занятии	3	5	15
3.	Выполнение модульной контрольной работы	5	1	5
4.	Выполнение задания в рамках самостоятельной и индивидуальной работы	12	1	12
<b><i>Всего за 2-й модуль</i></b>				<b>32</b>

**Сдача зачета в конце семестра – 30 баллов.**

### Критерии успешности обучения

<i>По шкале ECTS</i>	<i>Трактовка критериев по национальной шкале</i>		<i>По шкале НУА</i>
А	зачтено	глубокое знание методик принятия решений и теоретических оснований их применения, сформированность навыков использования методик спецкурса, умение давать аналитические заключения по материалу дисциплины	85–100
В		хорошее знание материала, владение базовыми методиками принятия решений, умение давать самостоятельные заключения по проблематике спецкурса	75–84
С		знание основного теоретического материала, умение применять некоторые методики принятия управленческих решений, готовность давать самостоятельные заключения по проблематике спецкурса	65–74
D		удовлетворительное знание теоретического материала, хорошие исполнительские навыки при выполнении методик	57–64
Е		достаточное знание материала, минимальные исполнительские навыки при выполнении методик	50–56
FX		слабое знание материала курса, не выполнена часть индивидуальных заданий.	25–49
F	не зачтено	слабое знание материала, не выполнены индивидуальные задания, не пройден модульный контроль. Обязательный повторный курс	0–24

## ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ

1. Общие требования к управленческим решениям.
2. Значение управленческих решений в менеджменте.
3. Сущность и содержание управленческого решения.
4. Методики диагностики проблемного поля для управленческого решения.
5. Факторы принятия управленческих решений.
6. Анализ внешней и внутренней среды при принятии управленческого решения.
7. Методики анализа внутренней среды.
8. Методики анализа внешней среды.
9. Особенности принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
10. Классификация рисков.
11. Управление рисками в ходе принятия управленческих решений.
12. Риск-менеджмент.
13. Типы управленческих решений.
14. Рутинные, адаптивные, инновационные управленческие решения.
15. Признаки рациональных и интуитивных решений.
16. Методики принятия рациональных решений.
17. Теория ограниченной рациональности Саймона.
18. Методики стимуляции интуиции.
19. Потенциал реактивных и проактивных управленческих решений.
20. Методы индивидуальных форм принятия решений.
21. Методы групповых форм поиска и принятия решений.
22. Основные принципы принятия решений.
23. Методика управления временем.
24. Стилль принятия решений.
25. Стили мышления руководителя и их роль в процессе решения проблем.
26. Методики анализа «любимых» стилей мышления.
27. Критерии выбора стиля.
28. Ретроспективное и перспективное мышление в процессе принятия решений.
29. Стили управления по Джорджу.
30. Типология стилей по Вруму.
31. Методики определения стиля принятия решения.
32. Восточная методология принятия решений.
33. Субъекты процесса принятия решений.
34. Методы принятия управленческих решений.
35. Количественные методы принятия решений.
36. Алгоритм принятия решений.
37. Методики выявления и признания проблемы.

38. Методики определения типа проблемы и ее рамок.
39. Техника формулирования проблемы.
40. Методики анализа ситуации.
41. Методики формулировки цели и формирования «дерева целей».
42. Методики разработки критериев достижения цели.
43. Методики разработки альтернатив решения проблемы.
44. Методики оценки и выбора единственной альтернативы.
45. Фильтры принятия решений.
46. Анализ последствий принимаемых решений.
47. Уровень предсказуемости результатов решения.
48. Шестишаговый алгоритм принятия решений по Друкеру («хирургическая операция»).
49. Системный подход и теория рефлексивности Джорджа Сороса.
50. Правила принятия решений по Коллину Пауэллу.
51. Методики стимуляции перехода от этапа к этапу в принятии управленческих решений.
52. Типичные ошибки при принятии управленческих решений.
53. Трудности принятия индивидуальных решений.
54. Методики преодоления индивидуальных ошибок при принятии управленческих решений.
55. Трудности принятия групповых решений.
56. Ловушки в принятии решений.
57. Теория полезности в принятии решений.
58. Теория проспектов в принятии решений.
59. Теория раскаяния в принятии решений.
60. Альтернативы принятию решения.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО ВРЕМЕНИ ПО ТЕМАМ.....	5
УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА КУРСА .....	6
РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ИСТОЧНИКИ .....	8
ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К НИМ .....	12
МОДУЛЬ I. <i>Общие требования к управленческим решениям и их значение в менеджменте</i> .....	12
Тема 1. Принятие решений в деятельности руководителя.....	12
Тема 2. Типы управленческих решений .....	14
Тема 3. Принципы и стили принятий управленческих решений .....	16
МОДУЛЬ 2. <i>Технологические аспекты принятия управленческих решений</i>	18
Тема 4. Технологии подготовки и реализации управленческих решений ...	18
Тема 5. Трудности и ошибки в принятии управленческих решений .....	21
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ .....	23
РЕЙТИНГОВАЯ СИСТЕМА ОЦЕНИВАНИЯ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ....	24
ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ .....	26

*Навчальне видання*

## **ТРЕНІНГ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ**

Методичні рекомендації для студентів,  
які навчаються за спеціальністю 8.03010101 – Соціологія

(кредитно-модульна система)

(російською мовою)

Автори-упорядники: **МИХАЙЛЬОВА Катерина Геннадіївна**  
**ТОПЧІЙ Тетяна Василівна**

В авторській редакції  
Комп'ютерний набір: *К. Г. Михайльова*

Підписано до друку 28.02.2014. Формат 60×84/16.  
Папір офсетний. Гарнітура «Таймс».  
Ум. друк. арк. 1,63. Обл.-вид. арк. 1,53.  
Тираж 90 пр. Зам. №

*План 2012/13 навч. р., поз. № 5 у переліку робіт кафедри*

Видавництво  
Народної української академії  
Свідоцтво № 1153 від 16.12.2002.

Надруковано у видавництві  
Народної української академії

Україна, 61000, Харків, МСП, вул. Лермонтовська, 27.