

МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени М.В. ЛОМОНОСОВА

Факультет государственного управления

Кафедра теории и методологии государственного и муниципального управления

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕТОДЫ ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»

Направление подготовки 38.04.02. «Менеджмент»

Квалификация (степень) выпускника: магистр

Магистерская программа: «Управление в нефтегазовой отрасли»

Авторы программы: к.э.н., Н.В. Макогонова

Заведующий кафедрой: д.э.н., академик С.Ю. Глазьев

МОСКВА 2018

I. Название дисциплины: «Методы принятия управленческих решений»

II. Шифр дисциплины ____ (присваивается Управлением академической политики и организации учебного процесса)

III. Цели и задачи дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

A. Цели дисциплины

Цель дисциплины – ознакомить с современными моделями и методами принятия управленческих решений в логике адаптации современным вызовам и угрозам организаций нефтегазовой отрасли.

Б. Задачи дисциплины:

1. ознакомить с перспективными приемами, методами и процедурами разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности для организаций нефтегазовой отрасли, включая адекватные методы оценки рисков;
2. сформировать специфические для организаций нефтегазовой отрасли навыки стратегического мышления.

IV. Место дисциплины в структуре ООП

A. Информация об образовательном стандарте и учебном плане

Программа дисциплины «Методы принятия управленческих решений» составлена в соответствии с требованиями образовательного стандарта высшего образования Московского университета (Утвержден приказом по МГУ от 22 июля 2011 года № 729) по направлению подготовки магистратуры 38.04.02 ММ «Менеджмент». Учебный план разработан на факультете государственного управления и утвержден ректором Московского университета 21.03.2016 № 1. Магистерская программа – «Управление в нефтегазовой отрасли».

Б. Информация о месте дисциплины в образовательном стандарте и учебном плане

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» относится к профессиональному циклу дисциплин вариативной части учебного плана.

Тип: обязательный курс

Курс: первый

Семестр: второй

В. Перечень дисциплин, которые должны быть освоены для начала освоения данной дисциплины

«Входные» знания, умения и готовность обучающегося, необходимые при освоении данной дисциплины, приобретаются в результате освоения предшествующих дисциплин: «История и методология управления (философия)», «Организационное поведение».

Дисциплины, которые развивают и/или конкретизируют проблемное поле представленной дисциплины: «Методы исследований в менеджменте», «Организационное проектирование в автоматизированных информационных системах управления».

Г. Общая трудоемкость в академических часах и зачетных единицах

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 академических часов.

Д. Форма промежуточной аттестации: экзамен.

V. Формы проведения:

аудиторная нагрузка – 32 ак. часа:

- лекции – 2 ак. часа;

- семинары – 30 ак. часов;

самостоятельная работа – 76 ак. часов.

- формы текущего контроля: контрольные, письменные работы, опросы.

VI. Распределение трудоемкости по разделам и темам, а также формам проведения занятий с указанием форм текущего контроля и промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов и тем дисциплины	Трудоемкость (в ак. часах) по формам занятий				Формы текущего контроля успеваемости (по неделям семестра) Форма промежуточной аттестации (по семестрам)
		Аудиторная	Лекции	Семинары	Самостоятельная работа	
1	Современные подходы и лучшие практики принятия управленческих решений в организациях нефтегазовой отрасли. Обзор выборочных методов оценки риска	2	2	-	6	Анкетирование по методике Р.Инглхарта
2	Управленческие решения в предметном поле публичного и корпоративного управления: сходства и различия, национальные «хронические болезни»	2	-	2	6	Опрос Дискуссия
3	Виды управленческой активности/этапы процесса принятия решения в рамках рациональной, психологической (когнитивной) и аксиологической (ценностно-ориентированной) теорий и моделей принятия решений	4	-	4	6	Опрос Дискуссия
4	Предпосылки и ограничения методов принятия решений в разрезе рациональной, психологической (когнитивной) и аксиологической (ценностно-ориентированной) теорий и моделей принятия решений	4	-	4	6	Опрос Дискуссия
5	Практические задания 1-3.	2	-	2	10	Разбор индивидуальных практических заданий

6	Деловая игра «Взаимодействие бизнеса и власти в современной России»	2	-	2	8	Интерактивная игра
7	Партисипативные методы принятия управленческих решений (Participative Decision Making Methods), или Почему выстраивание субъект-субъектных отношений при принятии управленческих решений – это наше всё?!	4	-	4	8	Вопросы по факту проведения игры «Взаимодействие бизнеса и власти в современной России» Опрос Дискуссия
8	Методы принятия управленческих решений: специальные аспекты (стратегический, этический, компетентностный, психологический, гендерный, процессуальный, рисковый)	6	-	6	6	Опрос Дискуссия
9	Практические задания 4-5.	2	-	2	10	Разбор индивидуальных практических заданий
10	Конференция «Методы принятия управленческих решений»	4	-	4	10	Дискуссия
	ИТОГО	32	2	30	76	Экзамен

VII. Содержание дисциплины по разделам и темам — аудиторная и самостоятельная работа

Лекция. Современные подходы и лучшие практики принятия управленческих решений в организациях нефтегазовой отрасли. Обзор выборочных методов оценки риска (13).

1. Структурированные или частично структурированные интервью. 2. Контрольные листы. 3. Структурированный анализ сценариев методом «что, если?» (SWIFT). 4. Анализ сценариев. 5. Анализ воздействия на бизнес (BIA). 6. Анализ первопричины (RCA). 7. Анализ дерева событий (ETA). 8. Анализ причин и последствий. 9. Причинно-следственный анализ. 10. Анализ влияния человеческого фактора (HRA). 11. Матрица последствий и вероятностей. 12. Анализ эффективности затрат. 13. Мультикритериальный анализ решений (MCDA).

Семинар 1-2. Управленческие решения в предметном поле публичного и корпоративного управления: сходства и различия, национальные «хронические болезни».

Вопросы для повторения:

1. Подходы к классификации методов принятия управленческих решений.
2. Профессиональная ответственность лиц, сопровождающих процесс принятия управленческих решений и лиц, принимающих решения в предметном поле публичного и корпоративного управления.
3. Принципы принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления.
4. Инфраструктура принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления: нормативно-правовой компонент; институциональный компонент; кадровый компонент; динамический компонент.
5. Процесс принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления: этап предварительного планирования; этап планирования; этап осуществления; заключительный этап.
6. «Два кита» процесса принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления: разделение сфер принятия решений (decision-making) и решения проблем (problem solving).

Вопросы для обсуждения:

1. Специфика процесса и новые ограничения методов принятия управленческих решений в условиях «новой нормальности».
2. Национальные «хронические болезни» процесса и методов принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления.
3. Проблемы формирования культуры принятия управленческих решений в предметном поле публичного и корпоративного управления в условиях глубокой политической и социокультурной трансформации в России на протяжении последнего 100-летия.

Практическое задание 1.

1. Гипотетическая проблемная ситуация: Указом Президента Российской Федерации от ДД.ММ.ГГГГ № N «О введении чрезвычайного положения на территории(ях) РФ» готовится введение соответствующего положения.

Так, в соответствии со ст. 5 Федеральный конституционный закон от 30.05.2001 № 3-ФКЗ «О чрезвычайном положении»:

<http://pravo.gov.ru/proxy/ips/?docbody=&nd=102071299&rdk=&intelsearch=30.05.2001+%F4%EA%E7-1> (11.12.2018) в Указе Президента РФ «О введении чрезвычайного положения на территории(ях) РФ» должны быть определены:

- а) обстоятельства, послужившие основанием для введения чрезвычайного положения;
- б) обоснование необходимости введения чрезвычайного положения;
- в) границы территории, на которой вводится чрезвычайное положение;
- г) силы и средства, обеспечивающие режим чрезвычайного положения;
- д) перечень чрезвычайных мер и пределы их действия, исчерпывающий перечень временных ограничений прав и свобод граждан Российской Федерации, иностранных граждан и лиц без гражданства, прав организаций и общественных объединений;
- е) государственные органы (должностные лица), ответственные за осуществление мер, применяемых в условиях чрезвычайного положения;
- ж) время вступления указа в силу, а также срок действия чрезвычайного положения.

Выполняя задания упражнения важно четко сформулировать стратегию адаптации предварительно выбранной и *описанной* нефтегазовой компании под положения данного указа, принимая во внимание одновременно его общественный и политический резонанс, а также корпоративные интересы данной компании.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Семинар 3-4. Виды управленческой активности/этапы процесса принятия решения в рамках рациональной, психологической (когнитивной) и аксиологической (ценностно-ориентированной) теорий и моделей принятия решений.

Вопросы для повторения:

1. Раскройте содержание этапов принятия решения в рамках теории ограниченной рациональности (Г. Саймон) и моделей принятия решений на уровне осуществления процедур: сбор аналитики (данных) – структурирование – выбор.
2. Раскройте природу и сущность механизма ограниченной рациональности (bounded rationality).
3. Приведите виды условий и раскройте особенности этапов принятия решения в рамках психологической (когнитивной) теории и моделей принятия решений: накопление аналитики (фильтров и упрощающих механизмов) – оценка результата (исхода) – выбор.
4. Приведите примеры когнитивных и психофизических факторов, оказывающих влияние на оценку ценности в условиях риска.
5. Раскройте особенности этапов принятия решения в рамках аксиологической (ценностно-ориентированной) теории и моделей принятия решений: формирование представлений (потребности-интересы-ценности) – сравнительная оценка – выбор.

Вопросы для обсуждения:

1. «... на искусственных явлениях всегда лежит печать «свободы выбора» и подверженности внешним влияниям. Такая необязательность формы искусственных явлений всегда вызывала сомнения в том, допустимо ли считать, что искусственное вообще поддается научному исследованию... *Суть проблемы, по-моему, в том, чтобы понять, каким образом вообще можно делать эмпирические утверждения о системах, которые были бы совсем иными, если бы изменились внешние условия их существования*», - писал Г. Саймон в «Науках об искусственном» (стр. 5). Согласны ли Вы с этим утверждением?
2. В «Handbook of Decision Making» на стр. 81 указывается сфера применения 3 (трех) подходов «вначале – подумай!», «вначале – взгляни!», «вначале – сделай!», которые были предложены Г. Минтцбергом и Ф. Вистлером, а именно:

“THINKING FIRST” WORKS BEST WHEN:

- ◆ the issue is clear;
- ◆ the data is reliable;
- ◆ the context is structured;

- ◆ thoughts can be pinned down; and
 - ◆ discipline can be applied as in an established production process.
- “SEEING FIRST” WORKS BEST WHEN:
- ◆ many elements have to be combined into creative solutions;
 - ◆ commitment to those solutions is key; and
 - ◆ communication across boundaries is essential as in new-product development.

“DOING FIRST” WORKS BEST WHEN:

- ◆ the situation is novel and confusing;
- ◆ complicated specifications would get in the way; and
- ◆ a few simple relationship rules can help people move forward for example, when companies face a disruptive technology.

Согласны ли Вы с сформулированными условиями применения каждого из 3 (трех) подходов и, если согласны или не согласны, то почему?

Практическое задание 2.

1. Гипотетическая проблемная ситуация: **требуется представить конкретные предложения** от компаний нефтегазового сектора в развитие п. 1.4. «Международная кооперация и экспорт», а также п. 4.7. «Экология и природопользование» Постановления Правительства РФ «Основные направления деятельности Правительства РФ на период до 2024, утв. Председателем Правительства РФ Д. А. Медведевым 01.10.2018: <http://government.ru/news/34168/> (11.12.2018), учитывая одновременно национальные стратегические интересы и приоритеты РФ и отраслевые интересы госкомпаний нефтегазового сектора.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Семинар 5-6. Предпосылки и ограничения методов принятия решений в разрезе рациональной, психологической (когнитивной) и аксиологической (ценностно-ориентированной) теорий и моделей принятия решений.

Вопросы для повторения:

1. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами рациональной теории и моделей принятия решений.
2. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами психологической (когнитивной) теории и моделей принятия решений.
3. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами аксиологической (ценностно-ориентированной) теории и моделей принятия решений.
4. *«Расчетные методы, основанные на математических моделях, автоматизация расчетов и обработки информации есть лишь часть механизма управления, другую часть механизма составляют управленческие решения вне моделей. Поэтому успешность управления зависит от того, насколько в системе обеспечена возможность и заинтересованность в выдаче правильной и полной информации (о производственных мощностях, эффективности различных видов ресурсов и т. д.), в реализации полученных решений. Создание такой заинтересованности, а также системы контроля этих действий представляет нелегкую задачу»* - говорил Л. В. Канторович на лекции в Шведской академии наук в связи с присуждением Нобелевской премии за 1975 год. Как вы думаете, о каких инструментах контроля в их современном понимании мог говорить Л. В. Канторович?

5. Как вы думаете, может ли согласно В. М. Глушкову корпоративное управление, или организационное управление в понимании В. М. Глушкова быть полностью автоматическим?
6. Что Н. Н. Моисеев понимает под термином «оптимальное решение»? В рамках какой из теорий и моделей принятия решений, по общему правилу, принято заниматься поиском «оптимума»?
7. Как известно, различают следующие группы методов количественного анализа:
 - а. Детерминированные методы;
 - б. Стохастические методы;
 - в. Игровые.
8. *«Но не следует забывать... что некритическое использование для решения управленческих задач методик из иных областей знаний (математики) способно привести к неверным выводам. Для того чтобы разобраться в сложном явлении, его нужно рассматривать с различных сторон, под разными углами зрения, сравнивать результаты, обсуждать их, сопоставлять. Следует действовать весьма осторожно: применение математических методов не полезно, а вредно до тех пор, пока явление в достаточной степени не освоено на доматематическом уровне, гуманитарном уровне. Часто бывает полезно вернуться к модели и внести в нее исправления после того, как первый тур расчетов уже проведен. Более того, нередко оказывается плодотворным своеобразный спор моделей, когда одно и то же явление описывается не одной, а несколькими моделями»* - как указывают Е. В. Шикин и А. Г. Чхартишвили в «Математических методах и моделях в управлении». Как вы думаете, какой из описанных ими 6 (шести) этапов процесса принятия решения несет в себе наибольшие/наименьшие информационные риски?
9. Как вы думаете, где и по каким критериям следует прокладывать границу между программируемыми и непрограммируемыми решениями и почему? (например, согласно Макогоновой Н. В.)
10. Как вы думаете, почему процесс принятия решений, связанных с выделением средств, позволяет понять, как процедура и последствия этих решений влияют на повышение производительности и достижение компромиссов между конкурирующими социальными силами (например, согласно Миллеру Джеральду Дж.)
11. Как вы думаете, почему страсть к власти так сложно контролировать? В какой мере неконтролируемая страсть к власти представляет собой общественно-опасное явление? (например, согласно Пригожину А. И. и (или) прослушайте 28 мин. программу Е. В. Жаринова и И. Кленской «Королевские хроники Шекспира: Ричард III»: <http://muzcentrum.ru/orpheusradio/programs/labyrinthsecrethistorymusic/16509-korolevskie-khroniki-shekspira-richard-iii> (11.12.2018))
12. Что С. С. Нагель и М. К. Миллс понимают под термином «супероптимальное решение»? В рамках какой из теорий и моделей принятия решений, по общему правилу, принято заниматься поиском «супероптимальных решений»?
13. Как вы думаете, каким образом можно было бы прийти к «супероптимальному решению» в терминологии Нагеля-Миллса в свете идеалов самоуправления и российской действительности? (например, согласно Барабашеву Г. В.) По вашим оценкам, как далеко мы (Российская Федерация) продвинулись к достижению супероптимального решения за более чем 20 лет с момента публикации Барабашева Г. В.?

Вопросы для обсуждения:

1. «Вот почему величайшим из всех человеческих заблуждений была мысль, что в древних гражданских обществах человек пользовался свободой. Он даже не имел о ней понятия. Он и не думал, что мог лично по праву существовать наравне с гражданской общиной и ее богами... образ правления много раз изменялся в своей форме, но природа государства оставалась почти та же самая, а его полновластие почти не уменьшалось. Форма правления

называлась по очереди то монархией, то аристократией, то демократией, но ни один из переворотов не дали людям истинной свободы, свободы личной. Обладать политическими правами, подавать голос, назначать магистратов, иметь право сделаться архонтом – вот что называлось свободой у древних; но при всем этом человек был поработан государству. Древние, а в особенности греки, всегда преувеличивали значение и права общества, что происходило несомненно от того священного и религиозного характера, какой усвоило себе общество с самого начала», - писал Ф. де Куланж Ньюма Дени в «Древней гражданской общине: Исследование о культе, праве, учреждениях Греции и Рима» (стр. 196).

Точнее говоря, история самоутверждения человеческой личности начинается в Эпоху Возрождения. Предлагается также прослушать 28 мин. программу Е. В. Жаринова и И. Кленской «Эпоха Возрождения. История самоутверждения человеческой личности» (со 2 - 6 мин. можно пропустить, так как это только и только великая классическая музыка): <http://muzcentrum.ru/orpheusradio/programs/labyrinthsecrethistorymusic/17644-epokha-vozrozhdeniya-istoriya-samoutverzhdeniya-chelovecheskoj-lichnosti> (11.12.2018).

Вопрос: Как вы думаете, почему изменение психологии человека «Эпохи Возрождения» «запустило механизм» становления свободы личности?

2. «Время идет и берет свое. И у нас мало-помалу знание перестает быть делом одной любознательности, предметом приятной беседы, занятием просвещенного досуга. Жизнь становится сложнее, практические вопросы, помимо нашей воли, напрашиваются на практическое решение. Мы тоже должны наконец так или иначе научиться самому тяжкому и мучительному делу из всех – серьезно и глубоко думать. Наступает время, когда мы должны будем перестать верить с чужого голоса, будто только и есть положительная математика и естествознание с их прикладными техническими отраслями; что психическая, духовная сторона человека, которая теперь многим из нас представляется чем-то далеким, туманными в сущности ненужным, на самом деле играет в практической жизни огромную роль и имеет на нее, конечно, не менее влияния, чем знание математики и материальных свойств тел. Уже теперь нам нельзя больше довольствоваться готовыми решениями и формулами европейской науки; часто приходится нам строго проверять их; но выполнить эту работу за нас никто не может, всего менее европейцы. У них предпосылки науки, чуждые нам, выстраданы целыми веками, передавались по наследству из поколения в поколение, всосались в плоть и кровь и обратились во вторую природу до того, что <они> их сами не замечают, у нас же они невольно бросаются в глаза, при малейшем внимании. Нас они до сих пор только потому не поражали, что мы еще не доросли до научной критики, и наука у нас, в глазах очень многих, к сожалению, все еще больше предмет роскоши, без которого можно, пожалуй, и обойтись», - писал Кавелин К. Д. в «Нашем умственном строе» (стр. 184 - 185).

Вопросы: Как вы думаете, почему коллективное бессознательное в терминологии К. Г. Юнга требует времени, как минимум, нескольких поколений? Как вы думаете, почему все-таки требуется свободная личность в современном понимании этой ценности для развития экономики?

3. «Стала исчезать у нас совесть. Говорю об этом, обязан говорить, потому что мне в своей жизни множество раз не по личным делам, а по таким, которые имеют огромное значение для сохранения нашей культуры, приходилось сталкиваться с людьми, у которых чувство совести отсутствовало», - писал Лихачев Д. С. в «Тревогах совести» (стр. 717 - 724).

«Когда встречаюсь с производственниками, да и с министрами, говорю: не надо бояться, надо искать, пробовать. У народа столько ума, чувства ответственности, что можно и дальше действовать смело, уверенно. А если ошибемся, так что же? Лучше попробовать вовремя, чем ждать у моря погоды», - писал Горбачев М. С. в «Перестройке и новом мышлении для нашей страны и для всего мира» (стр. 714 - 717).

Вопросы: Как вы думаете, чье заявление более опасно для общества? Как вы думаете, кто из них двоих более точно почувствовал «дух времени» и выразил в своих суждениях, Д. С. Лихачев или М. С. Горбачев? Почему вы так думаете?

Практическое задание 3.

1. Конкретная проблемная ситуация: **требуется представить по 2 (два) коротких отрывка (прямое цитирование) в объеме не более 200 (двухсот) - 300 (трехсот) знаков каждый** из научной и (или) художественной литературы в разрезе методов принятия решений в рамках рациональной, психологической (когнитивной) и аксиологической (ценностно-ориентированных) теорий. Обращаться к материалам, представленным Лектором в рамках подборки материалов по настоящему курсу нежелательно, но не категорически запрещено. Рабочие языки – русский и английский.

Рациональные методы принятия решений	Психологические (когнитивные) методы принятия решений	Ценностно-ориентированные методы принятия решений
Текст	Текст	Текст
Текст	Текст	Текст

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.
Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Семинар 7. Разбор на семинаре практических заданий 1-3.

Задание для самостоятельной работы:

Подготовка к разбору индивидуальных практических заданий.

Семинар 8. Деловая игра «Взаимодействие бизнеса и власти в современной России».

Задание для самостоятельной работы:

Подготовка к деловой игре.

Семинар 9-10. Партисипативные методы принятия управленческих решений (Participative Decision Making Methods), или Почему выстраивание субъект-субъектных отношений при принятии управленческих решений – это наше всё?!

Вопросы по факту проведения игры «Взаимодействие бизнеса и власти в современной России» на занятии (семинар 8):

1. Какая модель взаимодействия, по вашим оценкам, преимущественно была продемонстрирована участниками в игре, субъект-субъектная (партнерская модель), субъект-объектная (властная модель), принципал-агентская, др.?
2. Какие партисипативные методы принятия управленческих решений были продемонстрированы участниками в игре, в том числе:
 - a. взаимовыгодный обмен управленческими ресурсами (прогнозами, намерениями, инициативами, пр.);
 - b. встречные предложения;
 - c. гарантии поддержки;
 - d. информационное партнерство;
 - e. консультирование;
 - f. согласование.
3. *Необходимо мысленным взором воспроизвести состоявшиеся диалоги, привести примеры из де-факто прошедшей игры, что позволяет выполнить одновременно требования временной определенности и проанализировать фактически продемонстрированные модели поведения.*

4. По вашим наблюдениям, какую дополнительную информацию и (или) сведения участникам игры удалось собрать, которая не входила в состав ожидаемой?
5. По вашим оценкам, какую роль сыграл элемент состязательности (соперничества) в игре?
6. По вашим оценкам, насколько значимыми оказались факторы статуса и диспозиции в игре?

Вопросы для повторения:

1. Какие сильные и слабые стороны группового принятия решений, по общему правилу, принято выделять (например, согласно Зубу А. Т.)?
2. Какие барьеры, по общему правилу, требуется преодолевать при выстраивании субъект-субъектных отношений (например, согласно Зубу А. Т.)?
3. Что А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф понимают под понятием «аллоцентризм»?
4. Что А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф понимают под понятием «сеть ценности» и в целом под «управленческим образом мышления»?
5. С точки зрения А. Бранденбургера и Б. Нейлбаффа, в каких стратегиях «имитация не приводит к плохим последствиям»?
6. Какие барьеры, по общему правилу, требуется преодолевать при выстраивании принципал-агентских отношений?
7. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе властная модель отношений?
8. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе партнерская модель отношений?
9. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе принципал-агентская модель отношений?
10. Как Вы думаете, в обозначении и терминологии Врума-Джаго, какие из приведенных ими описаний процессов принятия решений можно отнести к партисипативным в разрезе индивидуальных и групповых проблем? (См. таблицу 1 *Vroom Victor H., Jago Arthur G. Leadership and Decision Making. pp. 323 – 324.*)
11. Что нового Вы вынесли из экскурсии в историю принятия «десяти тысяч решений и постановлений военного и хозяйственного характера в версии (редакции) Г. К. Жукова в период Великой Отечественной войны? Существовал ли институт стратегического руководства – представителей Ставки Верховного Главнокомандования (далее – представители Ставки) до Второй мировой войны? Командовали ли представители Ставки войсками? Была ли Ставка Верховного Главнокомандования коллективным органом руководства боевыми действиями вооруженных сил? Скольким количеством подписей подписывались директивы, которыми решения Ставки доводились до исполнителей? Применяла ли Ставка партисипативные методы принятия управленческих решений?

Вопросы для обсуждения:

1. Насколько разумной и почему вам представляется описанная А. Бранденбургером и Б. Нейлбаффом на стр. 208 – 259 книги «Co-opetition. Конкурентное преимущество в бизнесе» (2012) стратегия на B2B и FMCG рынках, суть которой состоит в том, чтобы посредством внесения пункта в контракт о «соответствии конкурентам по цене» (MCC), удержать наиболее привилегированных клиентов (most-favored-customer (MFC)), которых хочет переманить ваш конкурент? Подавляется ли конкуренция в случае внесения пункта в контракт о MCC с MFC клиентами?
2. *«Свобода изменять правила является палкой о двух концах. Не следуйте слепо правилам, которые устанавливают другие люди; но и не рассчитывайте на то, что другие будут слепо следовать вашим правилам. Другие, точно так же, как и вы, могут изменять правила или устанавливать новые»,* - писали А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф на стр. 256 книги «Co-opetition. Конкурентное преимущество в бизнесе» (2012)? Согласны ли вы с выделенным «курсивом» шрифтом утверждением?

Практическое задание 4.

1. Предоставьте достаточно детальное описание конкретной управленческой ситуации, в которой Вы лично могли бы применить партисипативную модель принятия управленческих решений.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Семинар 11-12. Методы принятия управленческих решений: специальные аспекты (стратегический, этический, компетентностный, психологический, гендерный, процессуальный, рисковый).

Вопросы для повторения:

Стратегический аспект:

1. Какие специфические черты *стратегических дилемм*, или так называемых «вечных вопросов» принято выделять на уровне государственного (публичного) управления? корпоративного управления?

Как правило, в учебной литературе исходят из 3 (трех) базовых стратегических дилемм, а именно:

А) система стратегического мышления – *рациональное стратегическое мышление / интуитивное стратегическое мышление;*

Б) система формулировки стратегии – *свободная формулировка стратегии / вынужденная формулировка стратегии;*

В) способ реализации стратегии – *контролируемый процесс реализации стратегии / неконтролируемый процесс реализации стратегии.*

Например, в части государственного управления – см. Бордовских А. Н., Соловьева А. И. «Политические сети как новый источник политического риска», Соловьева А. И. «Новации или имитации? Дилемма Российских постэлекторальных преобразований», «Внутренние дилеммы демократии – источник парадоксальности российской власти», др. Как вариант, в части корпоративного управления – см. Гуркова И. Б. «Вечные» стратегические вопросы.

Этический аспект:

2. Раскройте содержание понятия «моральный тупик» (например, см. Н. А. Омельченко)?

3. Какие виды угроз нарушения принципов профессиональной (административной) этики принято выделять, по общему правилу (например, см. Н. А. Омельченко)?

4. Какие виды угроз нарушения принципов профессиональной (административной) этики принято выделять в ряде особых случаев, в частности, при взаимодействии с внутренними консультантами (например, см. Д. Ф. Гувера), экспертами, др?

5. Каким критериям должно соответствовать так называемое «третье лицо» (The «3rd Person Perspective Technique»), которое требуется принимать во внимание при принятии *профессионального суждения*?

Компетентностный аспект:

6. Представьте структуру и состав корневых компетенций согласно концепции корневых компетенций. Раскройте сущность проблемы взаимодействия между управленческими задачами и созданием и использованием компетенции (например, см. Т. Дюрана «Алхимия компетенции»).

7. Какие механизмы принято выделять в целях разумного разрешения известного управленческого парадокса «обновление / сохранение»? (например, см. Х. Вольберда, Ч. Баден-Фуллера «Стратегическое обновление и создание компетенции: четыре динамических механизмы»).

Психологический аспект:

8. Раскройте механизм рефлексивной регуляции мыслительных действий (например, см. Ю. Н. Кулюткина «Рефлексивная регуляция мыслительных действий», Г. В. Черняеву «Мотивация профессионального саморазвития личности », др.)?

9. Как вы думаете, почему невербальные характеристики речи говорящего (тембр голоса, его интонация и др.) играют заметную роль в формировании у слушателя образа говорящего, его

психологического портрета (например, см. В. П. Морозова «Психологический портрет политического деятеля по невербальным особенностям его речи»)?

Гендерный аспект:

10. Раскройте содержание понятия «гендерное неравенство», или gender gap и приведите примеры гендерных диспропорций (например, согласно статьям *Беляевой Г. Ф., Ермолаевой Е. О.* «Преодоление гендерных диспропорций в профессиональном образовании...», *Беляевой Г. Ф., Ермолаевой Е. О.* «Гендерная асимметрия в профессиональном образовании РФ и ее последствия...»)?

Процессуальный (протокольный) аспект:

11. Какие специфические черты присущи процедуре *тестирования* управленческих документов на предмет соответствия специфическим (определенным) требованиям законодательства (например, о стратегическом планировании, антикоррупционного законодательства) и регламентирующих документов на уровне государственного (публичного) управления? корпоративного управления?
12. Какие значимые процессуальные (протокольные) отличия вы могли бы привести в отношении принятия управленческих решений в обществах патриархального типа (доиндустриальном) (например, см. статью *Соловьева К. А.* Принятие управленческих решений в Московском государстве во II пол. XV в., *Finer S. E.* The History of Government from the Earliest Times (Vol. 3))?

Вопросы для обсуждения:

1. «Гендерное равенство, одно из важнейших прав человека, играет ключевую роль в деле обеспечения мира и согласия в обществе и полноценной реализации человеческого потенциала на основе устойчивого развития. Доказано, что вовлечение женщин в жизнь общества обеспечивает рост продуктивности и экономический рост... «Достижение гендерного равенства и расширение прав и возможностей женщин и девочек являются незавершенной задачей нашего времени и величайшей проблемой в области прав человека в сегодняшнем мире»», — заявил Генеральный секретарь ООН Антониу Гутерриш. <https://www.un.org/ru/sections/issues-depth/gender-equality/> (11.12.2018).

Вопрос: Согласны ли вы с этим утверждением?

2. Как вы думаете, почему именно сейчас проблема гендерного неравенства стала остро актуальной и именно сейчас начали разрабатывать методику его расчета (например, на основе статей *Беляевой Г. Ф., Ермолаевой Е. О.* «Преодоление гендерных диспропорций в профессиональном образовании как фактор экономического и политического развития», *Беляевой Г. Ф.* «Четвертая индустриальная революция будущего требует гендерного паритета в образовании»)?
3. Как вы думаете, почему *преодоление гендерного дисбаланса в руководстве* страной и на всех уровнях власти должно способствовать созданию более рационального механизма управления страной в целом, а также позволит учитывать самые разные социальные интересы, в том числе, региональные и местные (например, согласно статьи *Беляевой Г. Ф.* Политическая активность женщин в России // Вопросы государственного и муниципального управления. — 2008. — № 1. — С. 143–164.)?
4. С какими утверждениями Г. Минцберга, высказанными им в главе 9 «Совершенствование управленческого образования» его книги «Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров» **вы скорее согласны**, а именно:

А) Только практикующие менеджеры должны получать управленческое образование;

Б) Управленческий опыт должен стать фундаментом теоретической подготовки менеджеров;

В) Углубленные теоретические знания помогают менеджерам осмыслить собственный опыт;

Г) Глубокое осмысление опыта сквозь призму концептуальных идей – верный путь менеджера к знаниям;

- Д) «Обмен» навыками между менеджерами приводит их к глубокому осознанию собственной деятельности;
- Е) После осмысления во время занятий следует воздействие на деятельность организации;
- Ж) Все высказанное объединим в процесс «опытного осмысления»;
- З) Преподаватели, учебная программа и ее структура должны стать свободны от жесткого контроля и соответственно обеспечивать гибкость и маневренность процесса образования.

Практическое задание 5.

1. Предоставьте подборку научных статей по проблематике наилучших методов принятия управленческих решений в организациях нефтегазовой отрасли. Обоснуйте выборку стран, по которым вы сделаете обзор (если считаете разумным ограничиться выборкой стран), и предоставьте подборку текстов научных статей в электронной форме, опубликованных в период не позднее 2015 г. Рабочие языки – русский и английский. Достаточно предоставить 2 – 3 текста статей различных авторов.

Под предоставлением статей понимается направление их вложенными файлами на согласованную эл. почту. Ссылки на статьи убедительно рекомендуется не предоставлять в связи с достаточно высоким риском их нераскрытия. Также убедительно рекомендуется не направлять публицистические статьи.

2. Предложить 5-7 вариантов названий доклада своего выступления на очередной одноименной настоящему курсу студенческой конференции «Методы принятия управленческих решений» основные идеи отобранных Вами научных статей в соответствии с вышеуказанными требованиями в п. 1 практического задания. Регламентированное время для доклада: 7-9 мин. Регламентированное время для обсуждения: 2 мин.

Задания для самостоятельной работы:

Подготовка к опросу по вопросам, вынесенным для повторения.

Подготовка к вопросам дискуссии, вынесенным для обсуждения.

Семинар 13. Разбор на семинаре практических заданий 4-5.

Задание для самостоятельной работы:

Подготовка к разбору индивидуальных практических заданий.

Семинар 14. Очередная студенческая конференция «Методы принятия управленческих решений».

Задания для самостоятельной работы:

Направить тему доклада и доклад секретарю секции.

Подготовиться к выступлению на конференции.

Практические (семинарские) занятия включают:

- опросы по подготовленному для повторения материалу;
- дискуссии по заданной тематике;
- разбор индивидуальных практических заданий.

VIII. Перечень компетенций, формируемых в результате освоения дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Изучение дисциплины «Методы принятия управленческих решений» направлено на формирование у обучающегося следующих компетенций:

Системные компетенции:

- способность осуществлять профессиональную деятельность в соответствии с правовыми и

этическими нормами (М-СК-4);

Профессиональные компетенции:

- способность принимать организационно-управленческие решения и оценивать их последствия (М-ПК-15).

IX. Используемые образовательные, научно-исследовательские, научно-производственные технологии

А. Образовательные технологии

- лекции и семинары;
- обучение действием на основе выполнения практических заданий;
- интерактивная часть занятий проходит в форме обсуждения индивидуальных практических заданий, дискуссий по темам.

Б. Научно-исследовательские технологии

В ходе учебного процесса при выполнении самостоятельной работы, а также при обсуждении её результатов в рамках интерактивных форм взаимодействий:

- метод «мозгового штурма» (брейнсторминга);
- технологии проектной командной работы;
- методика написания кратких эссе по поставленным проблемам.

В. Научно-производственные технологии

Ознакомление с направленными материалами и подготовка к ответам на вопросы для повторения и к дискуссии.

X. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов, оценочные средства контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Учебно-методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы студентов:

Основные формы самостоятельной работы:

- подготовка к опросу по темам лекций и семинаров;
- подготовка к дискуссиям, ознакомление с текстом заданных источников;
- выполнение индивидуальных и групповых проектов;
- подготовка докладов.

Степень освоения курса определяется различными формами контроля:

- текущий контроль (систематическое посещение занятий и степень готовности и активности в ответах на вопросы, вынесенных для повторения, участие в дискуссиях, участие в завершающей конференции по курсу);

- промежуточный контроль – проверка усвоения теоретических знаний из лекций и литературы, рекомендованной для самостоятельного чтения посредством опроса и практических заданий.

Форма заключительного контроля – экзамен.

Итоговый балл складывается из интегрированной оценки работы на семинарах, результатов выполнения практических заданий и устного опроса в рамках проведения экзамена.

Оценивание происходит по формуле:

$$O_{\text{итоговая}} = 0,33 * O_{\text{накопленная}} + 0,33 * O_{\text{практическая}} + 0,34 * O_{\text{итогового контроля}}$$

- Накопленная оценка проставляется за активность обучающегося в ответах на вопросы для повторения, а также за готовность и активность участия в дискуссиях, участие в конференции по курсу.
- Практическая оценка проставляется за выполненные практические задания.
- Оценка итогового контроля проставляется за прохождение контрольного испытания по курсу в формате, определенном рабочим учебным планом.

Оценки ставятся по 5-балльной шкале. Округление оценки производится в пользу студента. Итоговая оценка выставляется в ведомость согласно следующему правилу:

Итоговая оценка	Оценка по 5-балльной шкале
неудовлетворительно	2
удовлетворительно	3
хорошо	4
отлично	5

Примерный список вопросов для проведения итоговой аттестации

1. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
2. «Два кита» процесса принятия государственных решений: разделение сфер принятия решений (decision-making) и решения проблем (problem solving).
3. Раскройте содержание этапов процесса принятия решения в рамках теории ограниченной рациональности (Г. Саймон) и моделей принятия решений на уровне осуществления процедур: сбор аналитики (данных) – структурирование - выбор.
4. Приведите виды условий и раскройте особенности этапов процесса принятия решения в рамках психологической (когнитивной) теории и моделей принятия решений: накопление аналитики (фильтров и упрощающих механизмов) – оценка результата (исхода) - выбор.
5. Приведите примеры когнитивных и психофизических факторов, оказывающих влияние на оценку ценности в условиях риска.
6. Раскройте особенности этапов процесса принятия решения в рамках аксиологической (ценностно-ориентированной) теории и моделей принятия решений: формирование представлений (потребности-интересы-ценности) – сравнительная оценка – выбор.
7. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами рациональной теории и в рамках рациональных моделей принятия решений.
8. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами психологической (когнитивной) теории и в рамках когнитивных моделей принятия решений.
9. Какие оговорки, по общему правилу, принято делать при подготовке и принятии решений методами аксиологической (ценностно-ориентированной) теории и в рамках ценностно-ориентированных моделей принятия решений.
10. Индивидуально-психологические особенности принятия решений.
11. Техники принятия эвристических управленческих решений. Технология ТРИЗ.
12. Роль и ответственность руководителя при принятии решений.
13. Основные параметры процесса анализа внешней среды для принятия и реализации управленческого решения. Характеристика методов анализа внешней среды.
14. Преимущества и недостатки привлечения консультантов при принятии управленческого решения.

15. Группы методов количественного анализа: детерминированные методы; стохастические методы; игровые.
16. Программируемые и непрограммируемые решения. Методы принятия программируемых и непрограммируемых решений.
17. Базовые стратегии достижения «оптимального решения» и «супероптимального решения».
18. Какие сильные и слабые стороны группового принятия решений, по общему правилу, принято выделять?
19. Какие барьеры, по общему правилу, требуется преодолевать при выстраивании субъект-субъектной модели отношений?
20. Что А. Бранденбургер и Б. Нейлбафф понимают под понятиями «аллоцентризм», «сеть ценности» и «управленческий образ мышления»?
21. Какие барьеры, по общему правилу, требуется преодолевать при выстраивании принципал-агентских отношений?
22. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе властная модель отношений?
23. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе партнерская модель отношений?
24. Какие риски, по общему правилу, содержит в себе принципал-агентская модель отношений?
25. Как Вы думаете, в обозначении и терминологии Врума-Джаго, какие из приведенных ими описаний процессов принятия решений можно отнести к партисипативным в разрезе индивидуальных и групповых проблем?
26. Раскройте содержание понятия «моральный тупик». Нравственная ответственность руководителя.
27. Какие виды угроз нарушения принципов профессиональной (административной) этики принято выделять, по общему правилу? Приведите примеры.
28. Какие виды угроз нарушения принципов профессиональной (административной) этики принято выделять в ряде особых случаев, в частности, при взаимодействии с внутренними консультантами, экспертами, др? Приведите примеры.
29. Каким критериям должно соответствовать так называемое «третье лицо» ([The «3rd Person Perspective Technique»](#)), которое требуется принимать во внимание при принятии профессионального суждения?
30. Раскройте механизм рефлексивной регуляции мыслительных действий.
31. Стереотипы, их функции и роль в принятии решений.
32. Психологические феномены при групповых формах взаимодействия.
33. Психологические особенности передачи информации подчиненным.
34. Групповые и партисипативные методы принятия решений.
35. Психологические феномены при оценке альтернатив (якорный эффект, эффект восприятия риска, инерционный эффект, эффект реактивного сопротивления).
36. Адекватное решение: особенности и подходы к их принятию.
37. Универсальный подход к принятию решений Б. Рапопорта.
38. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности.
39. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях риска.
40. Гендерные особенности психологии принятия решений.
41. Оценка эффективности принятия управленческих решений и методы их анализа.
42. Условия эффективности управленческих решений.
43. Основы контроля реализации управленческих решений.
44. Поведенческие аспекты контроля.
45. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.
46. Какие специфические черты присущи процедуре *тестирования* управленческих документов на предмет соответствия специфическим (определенным) требованиям законодательства (например, о стратегическом планировании, антикоррупционного

законодательства) и регламентирующих документов на уровне государственного (публичного) управления? корпоративного управления?

47. Какие значимые процессуальные (протокольные) отличия вы могли бы привести в отношении принятия управленческих решений в обществах патриархального типа (доиндустриальном)?

48. Взаимоотношения различных субъектов при принятии управленческих решений: сообщение информации, полученной по результатам проведения установленных процедур руководству и представителям собственника.

49. Взаимоотношения различных субъектов при принятии управленческих решений: заявления и разъяснения, предоставляемые руководством.

50. Взаимоотношения различных субъектов при принятии управленческих решений: использование работы эксперта и порядок работы с ним.

XI. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

А. Основная литература:

1. *Бранденбургер А., Нейлбафф Б.* Конкурентное преимущество в бизнесе. – М., 2012.
2. *Войтик И. В.* Психология принятия управленческих решений: учеб. пособие для дистанц. обучения и самостоятельной работы студентов. – Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008.
3. *Гурков И.Б.* Стратегия и структура корпорации. М., 2008.
4. *Зайцев М.Г., Варюхин С.Е.* Методы оптимизации управления и принятия решений.– М.: Дело, АНХ, 2008.
5. *Зуб А.Т.* Принятие управленческих решений. Теория и практика. Учеб. пособие. — М.: ИД «ФОРУМ», ИНФРА-М, 2010.
6. *Карпов А.В.* Психология принятия управленческих решений / Под ред. В.Д. Шадрикова. М.: Юрист, 1998.
7. Классики теории государственного управления: управленческие идеи в России: [хрестоматия] / МГУ имени М. В. Ломоносова, ФГУ. – М.: РОССПЭН, 2008.
8. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. — 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004. – 504 с.: http://libmaup.narod.ru/МО_20.PDF (11.12.2018).
9. *Маркидес К.* Все верные решения – СПб, Стокгольмская школа экономики в СПб, 2005.
10. *Минцберг Г.* Совершенствование управленческого образования. Требуются управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. М., 2010.
11. *Рейнор М.* Стратегический парадокс – М., ЮРАЙТ, 2016.
12. *Саймон Г.* Науки об искусственном. – М.: Едиториал УРСС, 2004.
13. *Тебекин А.В.* Методы принятия управленческих решений: учебник для академического бакалавриата / А.В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 431 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03115-7.
14. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В.И. Бусов, Н.Н. Лябах, Т.С. Саткалиева, Г.А. Таспенова; под общ. ред. В.И. Бусова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 279 с. – (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-03859-0.
15. *Трофимова Л.А.* Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 335 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01584-3.
16. *Филинов Н.Б.* Разработка и принятие управленческих решений. – М., 2009.
17. *Шеметов П.В., Радионов В.В., Чередникова Л.Е., Петухова С.В.* Управленческие решения: технологии, методы, инструменты. – М., 2010.

18. *Шикин Е.В., Чхартишвили А.Г.* Математические методы и модели в управлении. Глава 2. – М.: Дело, 2002.
19. ГОСТ Р ИСО/МЭК 31010-2011. Менеджмент риска. Методы оценки риска.
20. *Handbook of Decision Making edited by Nutt P.C. and Wilson D.C.*, 2010.

Б. Дополнительная литература:

1. *Андерсон Дж.* Когнитивная психология. – СПб., 2002.
2. *Беляева Г.Ф., Ермолаева Е.О.* Преодоление гендерных диспропорций в проф. образовании как фактор эконом. и полит. развития. XII Межд. конф. ФГУ, 29–31 мая 2014 г., 2015. – С. 260–264.
3. *Бусов В.И.* Управленческие решения : учебник для академического бакалавриата / В.И. Бусов. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 254 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-01436-5.
4. *Вольский В.И., Лезина З.М.* Голосование в малых группах: процедуры и методы сравнительного анализа. – М.: Физматлит, 1991.
5. *Гараедаги Д.* Системное мышление. Как управлять хаосом и сложными процессами: платформа для моделирования архитектуры бизнеса. Мн.: Гревцов букс, 2010.
6. *Гертер Г.* Принятие решений. Да? Нет? Или что-то третье? / Пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2008.
7. *Голубков Е.П.* Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 183 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-06815-3.
8. *Голубков Е.П.* Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. – 3-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 249 с. – (Серия: Бакалавр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-06700-2.
9. *Григорьева Н. С., Чубарова Т. В.* Гендерный подход в здравоохранении. — ТОО "Типография Форма Плюс" г. Астана. Республика Казахстан, 2014.
10. *Гриффин Э.* Управление репутационными рисками: стратегический подход. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009.
11. *Дубина И.Н.* Творческие решения в управлении и бизнесе: учебное пособие для прикладного бакалавриата / И.Н. Дубина. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 372 с. – (Серия: Университеты России). – ISBN 978-5-534-02281-0.
12. Исследование операций. Учебник / Косоруков О.А., Мищенко А.В. – М.: Экзамен. 2003 – 448 с.
13. *Канеман Д., Тверски А.* Рациональный выбор, ценности и фреймы // Психологический журнал. – 2003. – Т. 24. – № 4. – С. 31–42.
14. *Кирхлер Э., Шротт А.* Принятие решений в организациях // Психология труда и организационная психология. Т. 4 – 2-е изд., испр. / пер. с нем. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2009.
15. Когнитивная бизнес-аналитика: Учебник / Под ред. Н.М. Абдикеева. – М.: ИНФРА-М, 2011.
16. *Колпаков В.М.* Теория и практика принятия управленческих решений: Учеб. пособие. – 2-е изд., перераб. и доп. – К.: МАУП, 2004.
17. *Кулюткин Ю.Н.* Рефлексивная регуляция мыслительных действий // Психологические исследования интеллектуальной деятельности. 1979. С. 22–28.
18. *Литвак Б.Г.* Разработка управленческого решения. – М.: Дело, 2008.
19. *Лукичева Л.И., Егорычев Д.Н., Анискина Ю.П.* Управленческие решения. 4-е изд.. – М.: Омега-Л., 2009.
20. *Миркин Б.Г.* Проблема группового выбора. – М. Физматлит, 1974. Гл. 2, 3.
21. *О'Коннор Дж.* Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем. 3-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2009.
22. *Плаус С.* Психология оценки и принятия решений / Перевод с англ. – М.: Филинь, 1998.

23. *Пригожин И.Р.* От существующего к возникающему // *Время и сложность в физических науках.* М., 2015. С. 17–25.
24. *Саати Т.* Принятие решений метод анализа иерархий. – М.: Радио и связь, 1993.
25. *Соловьев К.А.* Принятие управленческих решений в Московском государстве во II половине XV в. Вестник Моск. университета. Серия 21. Управление (государство и общество). 2008. № 1. С. 57–83.
26. *Солсо Р. Л.* Когнитивная психология. – М., 1996.
27. Стратегическое целеполагание в ситуационных центрах развития/Под ред. В.Е. Лепского, А.Н. Райкова. М.: Когито-Центр, 2018.
28. *Таха Х.А.* Введение в исследование операций, 7-е издание. М.: ИД «Вильямс», 2005.
29. *Хиришман А.* Риторика реакции. – М., 2010.
30. *Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О’Нил Д.* Стратегическая гибкость. 2005.
31. *Эдвард де Боно.* Серьезное творческое мышление. – Минск: Белорусский дом печати. 2005.
32. *Эдвард де Боно.* Шесть шляп мышления. – М.: Попурри, 2006.
33. Эффективность государственного управления. – М., 1998.
34. *Kahneman D.* Maps of bounded rationality a perspective on intuitive judgments and choice Prize Lecture, 8 December, 2002.
35. *McCann E.* Transformational Leadership. Increasing Institutional Effectiveness through Participative Decision Making, 2001.
36. *Oliveira A.* A Discussion of Rational and Psychological Decision-Making Theories and Models: The Search for a Cultural-Ethical Decision-Making Model // *EJBO Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies* Vol. 12, No. 2 (2007).
37. *Simon H.A.* Rational decision-making in business organizations Nobel Memorial Lecture, 8 December, 1978.
38. *Vroom Victor H., Jago Arthur G.* Leadership and Decision Making. Reprinted with permission of the Decision Sciences Institute from Decision Sciences. 1974.

В. Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

ЭБС: <https://biblio-online.ru/>

<http://www.altshuller.ru/triz/> – техника генерации идей, сайт Г.С. Альтшуллера.

<http://www.trizland.ru> – портал ТРИЗ.

ХII. Материально-техническое обеспечение дисциплины «Методы принятия управленческих решений»

Учебный процесс предполагает использование мультимедийного оборудования для проведения презентаций лекций, групповых практических заданий студентов (ТСО: компьютер, проектор и экран либо компьютер и плазменная панель):

- Оборудование для компьютерной презентации;
- Компьютер с подключением к сети Интернет;
- Программное обеспечение, MS Word, PowerPoint, Prezi;
- Множительная техника (ксерокс) для подготовки раздаточных материалов.

Автор программы: к.э.н., МВА, аудитор, Н.В. Макогонова.

Программа одобрена на заседании кафедры теории и методологии государственного и муниципального управления факультета государственного управления МГУ имени М.В.Ломоносова 11 декабря 2018 года, протокол № 4.

Заведующий кафедрой теории и методологии государственного и муниципального управления, академик

С.Ю. Глазьев