

Учреждение образования  
«Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь»

Кафедра управления органами внутренних дел  
факультета повышения квалификации и  
переподготовки руководящих кадров

УТВЕРЖДАЮ

Начальник кафедры управления  
органами внутренних дел  
факультета повышения квалификации и  
переподготовки руководящих кадров  
полковник милиции

И.В.Козелецкий

30.08.2024

Регистрационный № 2/35/11

**Методические рекомендации**  
по изучению учебной дисциплины «Теория принятия решений»  
(модуль Теория управления)

для специальности 7-06-0414-02 Государственное управление и право  
Профилизация: Государственное управление в сфере правоохранительной  
деятельности

Заочная форма получения высшего образования

Минск 2024

### **РАЗРАБОТЧИКИ (АВТОРЫ):**

Ю.Л.Сиваков, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров, кандидат юридических наук, доцент;

А.П.Никифоренко, старший преподаватель кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь», магистр юридических наук.

### **РЕЦЕНЗЕНТ:**

В.С.Аголец, профессор кафедры управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров.

### **РЕКОМЕНДОВАНЫ К УТВЕРЖДЕНИЮ:**

Кафедрой управления органами внутренних дел факультета повышения квалификации и переподготовки руководящих кадров (протокол № 2 от 30.08.2024).

## ВВЕДЕНИЕ

Разработка управленческих решений является одним из наиболее важных этапов процесса управленческой деятельности руководителя. От эффективности управленческих решений во многом зависит успех любого дела, а также состояние, положение и устойчивость по предсказуемости самой организации. Поэтому очень важно быть способными принимать грамотные, взвешенные и обоснованные управленческие решения.

Успешное функционирование организации под воздействием большого количества внешних и внутренних факторов может обеспечить только тот руководитель, который оперативно следит за переменами, используя актуальную и полную информацию, владеет методологией выработки оптимальных управленческих решений и умеет доводить их до реализации. Это определяет важность овладения будущими руководителями теоретическими знаниями и навыками разработки управленческих решений.

Оперативно-служебная и служебно-боевая деятельность органов внутренних дел (далее – ОВД) может быть представлена как непрерывный цикл по разработке, принятию и реализации организационных, оперативных, кадровых и других решений. Содержание учебной дисциплины «Теория принятия решений» охватывает не только теоретические основы подготовки и принятия решений, но и нацелена на практическую реализацию всей суммы знаний, полученных слушателями магистратуры в процессе обучения. Оно основано на теоретических и методических положениях отечественных и зарубежных ученых, а также накопленном и систематизированном практическом опыте правоохранительной и правоприменительной деятельности органов государственного управления, в том числе органов внутренних дел.

Следует помнить, что теория принятия решений взаимосвязана с такими науками и учебными дисциплинами как социальная философия, теория (государственного) управления, социология управления, психология управления, менеджмент, экономическая теория, теория организации, организационная культура, управление персоналом и некоторыми другими.

### **Цели и задачи учебной дисциплины**

*Цель* изучения учебной дисциплины – формирование у слушателей, на основе глубокого понимания сути и содержания интеллектуальных технологий управленческой деятельности, теоретических знаний и практических навыков по разработке, принятию и организации выполнения управленческих решений в процессе оперативно-служебной и служебно-боевой деятельности.

#### *Задачи* обучения:

усвоение элементов теории принятия решений, как в условиях полной информации, так и в условиях неопределённости и риска;

формирование целостного представления о функции решения в методологии и организации процесса управления, типологии и моделях разработки управленческих решений

освоение методов обеспечения качества принимаемого управленческого

решения в различных условиях складывающейся оперативной обстановки;  
формирование умений распознавать факторы, влияющие на эффективность управленческого решения как основного условия достижения намеченных целей и реализации поставленных задач;

освоение технологии ситуационного анализа и принятия на основе выводов из него качественного управленческого решения, а также мотивации к успешной его реализации.

В результате изучения учебной дисциплины обучающийся должен:

*знать:*

функции и роль решений в системе управленческой деятельности;

типологию и классификацию управленческих решений;

требования, предъявляемые к качеству управленческих решений;

принципы принятия и реализации управленческих решений;

особенности принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска:

методику оценки эффективности управленческих решений;

теоретические концепции управленческих решений;

*уметь:*

выявлять проблемы при анализе конкретных ситуаций, предлагать способы их решения и оценивать ожидаемые результаты;

систематизировать и обобщать информацию, необходимую для принятия управленческих решений;

использовать основные и специальные методы разработки управленческих решений в сфере служебно-профессиональной деятельности;

разрабатывать и обосновывать варианты эффективных управленческих решений в условиях неопределенности и риска;

организовывать реализацию управленческих решений;

оценивать эффективность управленческих решений;

*владеть:*

методологией разработки, принятия и реализации управленческих решений;

методами выявления проблемных ситуаций в организации;

методами формирования альтернативных вариантов управленческих решений;

методами оценки и выбора альтернативных вариантов управленческих решений;

практическими навыками принятия управленческих решений в конкретных ситуациях, характерных для правоохранительной и правоприменительной деятельности.

На изучение учебной дисциплины «Теория принятия решений» учебным планом для специальности 1-26 80 08 Государственное управление и право предусмотрено 120 часов, в том числе:

*Заочная форма получения высшего образования*

Срок получения образования – 1,5 года: общее количество часов – 120, количество аудиторных часов – 14, из которых 6 часов – лекции, 8 часов – семинарские занятия.

Распределение общего и аудиторного времени по семестрам и видам занятий составляет:

3 семестр: общее количество часов – 120, количество аудиторных часов – 14, из которых 6 часов – лекции, 8 часов – семинарские занятия. Форма промежуточной аттестации: зачет в устной форме в 3 семестре, количество зачетных единиц – 3.

## **КРАТКИЕ МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ И ВЫПОЛНЕНИЮ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЕ**

Учебная дисциплина «Теория принятия решений» излагает положения соответствующей учебной дисциплины, используя при этом педагогические методы, приемы и способы, рассчитанные на усвоение обучающимися правовых норм, их содержания. Последовательность изложения учебного материала обусловлена структурой учебной программы и логикой педагогического процесса. Содержание курса изучается, главным образом, в ходе лекций и на семинарских занятиях, а также в период самостоятельной работы.

По каждой теме обучающиеся обязаны изучить одну-две монографии или статьи (по своему выбору или по указанию преподавателя). Изучение иных источников, указанных в перечне дополнительной литературы, желательно и рекомендуется обучающимся, стремящимся к наиболее глубокому усвоению учебной дисциплины «Теория принятия решений». Они дают представление об этапах разработки управленческих решений, как в условиях полной информации, так и в условиях неопределённости и риска, а также технологии ситуационного анализа и принятия на основе выводов из него качественного управленческого решения, а также мотивации к успешной реализации принимаемых решений.

Обучающиеся обязаны систематически изучать «Национальный реестр правовых актов Республики Беларусь», издаваемый Национальным центром правовой информации, либо официальный правовой сайт «Право by».

Особое место среди периодических изданий занимают специальные научные журналы, в которых всегда можно найти новые, не указанные в списках литературы полезные статьи по вопросам, изучаемых по данной учебной дисциплине, примеры из судебной практики. К таким журналам следует отнести журналы «Отдел кадров», «Проблемы управления», «Юстыця Беларусі», «Юрист» (Беларусь). В данных научных изданиях публикуют в основном статьи по научным и прикладным проблемам теории и практики государственного управления, в том числе управления ОВД.

Обучающимся также рекомендуется при изучении учебной дисциплины «Теория принятия решений» пользоваться информационными фондами по конкретным темам учебной дисциплины, электронным учебно-методическим комплексом.

Основными методами (технологиями) обучения, адекватно отвечающими целям изучения данной дисциплины, являются:

- проблемное обучение (проблемное изложение, частично-поисковый и исследовательский методы);
- коммуникативные технологии, основанные на активных формах и методах обучения (эвристический, мозговой штурм, дискуссия, пресс-конференция, спор-диалог, учебные дебаты, круглый стол);
- игровые технологии (деловые, ролевые, имитационные игры).

**Лекция** – основа теоретической подготовки обучающихся. Ее цель – дать систематизированные основы научных знаний по дисциплине, акцентировать внимание обучающихся на наиболее сложных и узловых вопросах изучаемой темы. Лекция призвана стимулировать активную познавательную деятельность обучающихся, способствовать формированию у них творческого мышления. Содержание лекции должно раскрывать концептуальные основы, понятия и идеи современной науки, той или иной отрасли знаний в тесной связи с практикой деятельности ОВД и иных правоохранительных органов.

Конспект лекции должен отражать основные ее положения. При конспектировании лекции целесообразно использовать различные цвета чернил (для выделения отдельных положений), дополнять конспект схемами и таблицами; допустимы общепринятые и понятные сокращения отдельных слов и терминов.

**Самостоятельная работа** проводится с целью привития обучающимся навыков систематического изучения программного материала, углубления и закрепления знаний, полученных на лекциях и в ходе аудиторных занятий. В ходе самостоятельной работы обучающиеся учатся способам и методам самостоятельного поиска дополнительной информации и материалов по теме, готовятся к аудиторным занятиям, готовят доклады и сообщения. В ходе самостоятельной работы обучающиеся могут получить консультации по модулям, темам или отдельным вопросам у преподавателей.

Содержание и формы самостоятельной работы определяются обучающимся самостоятельно в соответствии со следующими рекомендуемыми ее видами:

*для овладения знаниями:* чтение текста (учебных изданий, первоисточника, дополнительной литературы); составление плана текста; графическое изображение структуры текста; конспектирование текста; выписки из текста; работа со словарями и справочниками; ознакомление с нормативными документами; использование аудио- и видеозаписей, компьютерной техники и Интернета и др.;

*для закрепления и систематизации знаний:* работа с конспектом лекции; работа над учебным материалом (учебника, первоисточника, дополнительной литературы, аудио- и видеозаписей); составление плана и тезисов ответа; составление таблиц для систематизации учебного материала; изучение нормативных материалов с использованием информационно-поисковых систем; ответы на контрольные вопросы; аналитическая обработка текста (аннотирование, рецензирование, реферирование и др.); подготовка к выступлению на семинаре, конференции; подготовка рефератов, докладов; составление библиографии, тематических кроссвордов; выполнение тестовых заданий и др.;

*для формирования умений и навыков:* решение ситуационных профессиональных задач; проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа контролируется с помощью вопросов для самоконтроля, что требует от обучающихся полной самоотдачи,

добросовестности, старательности и самостоятельности, а также преподавателем путем проверки конспектов, опросов на семинарских занятиях, тестирования, при подготовке сообщений и докладов по теме, в ходе зачета (экзамена).

**Консультации** – это непосредственное общение обучающегося и преподавателя в часы самостоятельной работы. В ходе консультации преподаватель обязан разъяснить те вопросы, которые вызвали затруднение в понимании или восприятии. Преподаватель может также вызвать обучающегося на консультацию, поставив ему конкретное задание для подготовки. Консультации в учебных группах проводятся также перед экзаменами.

**Семинарское занятие** – аудиторное занятие, которое проводится по основным, наиболее сложным темам или разделам программы учебной дисциплины с целью проверки, углубления и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельной работы.

Дополнительной целью семинаров является выработка у обучающихся умений и навыков устного изложения и анализа теоретического материала.

В ходе семинарских занятий используются следующие основные методы:

- \* «круглые столы».
- \* дискуссии по этим вопросам;
- \* доклады по отдельным вопросам и их обсуждение;
- \* обсуждение отдельных монографий;
- \* обсуждение рефератов;
- \* устные ответы на вопросы, выносимые на занятие;

Перед семинарскими занятиями вполне допустимо готовить тезисы или краткие конспекты ответов. Особенно это полезно слабоуспевающим или пропустившим несколько занятий обучающимся. К первому же семинару по рассматриваемой теме следует законспектировать источники, специально указанные в списке литературы по теме.

### **Составление конспекта**

При предварительной подготовке к лекции обучающийся самостоятельно изучает соответствующие научно-правовую, учебно-методическую и специальную литературу, законодательство и правоприменительную практику. Конспект должен иметь незначительный объем (5-7 страниц) и содержать основные понятия, анализ теоретических положений, норм законодательства и практических примеров по рассматриваемым вопросам.

При непосредственном конспектировании лекции конспект должен содержать название темы, цель и задачи изучения данной темы, перечень изучаемых вопросов, список нормативных правовых актов и других источников, относящихся к теме занятия, краткое содержание излагаемых лектором положений лекции. Конспект помогает обучающемуся вырабатывать

умение логически письменно излагать свои мысли и выводы и предназначен облегчить подготовку к зачету.

Цель самостоятельной работы с конспектом лекции:

- наилучшее изучение и усвоение учебного материала;
- приобретение навыков самостоятельной работы с нормативными правовыми актами, научной и методической литературой;
- развитие аналитического мышления;
- доработка вопросов, содержание которых не было освещено в лекции.

### **Алгоритм работы на семинарских занятиях**

**Семинарское занятие** – аудиторное занятие, которое проводится по основным, наиболее сложным темам или разделам программ учебных дисциплин с целью проверки, углубления и закрепления теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельной работы.

Дополнительной целью семинаров является выработка у обучающихся умений устного изложения и анализа теоретического материала, специальной литературы, рекомендованной по той или иной теме, а также нормативных правовых актов, регулирующих конкретный правовой институт.

Перед семинарскими занятиями вполне допустимо готовить тезисы или краткие конспекты ответов. Особенно это полезно слабоуспевающим или пропустившим несколько занятий обучающимся.

Семинарское занятие по учебной дисциплине «Теория принятия решений» имеет целью:

- помочь обучающимся глубже усвоить законодательство, регулирующее те или иные общественные отношения;
- закрепить пройденный материал по отдельным наиболее важным и сложным темам курса;
- способствовать выработке навыков самостоятельно ориентироваться в законодательстве, правильно применять его к определенным жизненным ситуациям, а также умение аргументировать свою точку зрения.

В процессе подготовки к семинарским занятиям обучающиеся должны изучить специальную литературу, рекомендованную по той или иной теме, а также нормативные правовые акты. При этом важно уяснить характер общественных отношений, регулируемых нормами конкретного правового института, глубоко осмыслить содержание соответствующих норм. И только после этого необходимо приступить к решению конкретных юридических ситуаций. При этом следует четко уяснить сущность ситуации, определить характер правоотношения, изложенного в ней, и нормами какого (каких-либо) правового института оно регулируется. Решение ситуации должно быть выполнено письменно, аргументировано ссылками на определенные статьи или пункты нормативного правового акта.

## СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

### **Тема 1. Управленческие решения: понятие, роль и место в организационно-управленческой деятельности.**

*Лекция – 2 часа*

#### **Учебные вопросы:**

1. Понятие и признаки управленческих решений. Функции решения в организационно-управленческой деятельности, его место в управленческом цикле.
2. Многоаспектный характер содержания управленческих решений.
3. Типология и виды управленческих решений, критерии их классификации.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.

#### **Методические указания**

При изучении данной темы в первую очередь следует обратить внимание на то, что в любой сфере жизнедеятельности существует объективная необходимость организационного развития, которая в значительной степени зависит от интеллектуальных технологий, иными словами разработки управленческого решения.

Обучающийся должен усвоить методологические основы управленческой деятельности. При этом следует иметь в виду, что существуют различные виды управления, предпосылки организационных изменений, а также выделяют следующие подходы к осуществлению организационных изменений: технократический, рыночный, стратегический; виды стратегических изменений в организации, ее организационную структуру и организационную культуру.

Для более глубокого понимания сути изучаемого вопроса обучающемуся необходимо ознакомиться с системой управленческой деятельности, к которым относятся: объект управления, субъект управленческой деятельности (имеющий функциональную и организационную структуры), прямые и обратные информационные связи.

При изучении вопроса об управлении обучающийся должен назвать признаки государственного управления как вида социальной деятельности, перечислить и раскрыть его виды и уровни.

#### **Основная литература (для всех тем)**

1. Сиваков, Ю. Л. Теория принятия решений: учеб. пособие / Ю. Л. Сиваков, О. В. Гиммельрейх. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2022. – 491 с.

#### **Дополнительная литература (для всех тем)**

1. Теория принятия решений [Электронный ресурс]: электронный учебно-методический комплекс по учебной дисциплине «Теория принятия решений»: для специальности 1-26 80 08 Государственное управление и право; регистрационное свидетельство № 1141606203 от 11 янв. 2016 г. (с изм. от

12.07.2019 г.) // Ю. Л. Сиваков // Локальная сеть учреждения образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» : атк «Электронная Академия». – Минск, 2024.

2. Балдин, К.В., Управленческие решения: учебник, 7-е изд./К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. – М.: Дашков и К, 2012. – 494 с.

3. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 336 с.

4. Демидова, Л. А. Принятие решений в условиях неопределенности / Л. А. Демидова, В. В. Кираковский, А. Н. Пылькин. – М., Горячая линия – Телеком, 2012 – 287 с.

5. Дубровский, Н. А. Теория принятия решений: учебно-методический комплекс / Н. А. Дубровский. – Новополюцк: ПГУ, 2007. – 248 с.

6. Китов, А. И. Психология управления: учебник для слуш. Акад. МВД СССР / А. И. Китов ; Акад. МВД СССР. – М.: Акад. МВД СССР, 1979. – 521 с.

7. Кодин, В. Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учеб. пособие / В. Н. Кодин, С. В. Литягина. – М.: Кнорус, 2013. – 189 с.

8. Коломоец, Ф. Г. Основы системного анализа и теории принятия решений: пособие для исследователей, управленцев и студентов вузов / Ф. Г. Коломоец. – Минск: Тесей, 2006. – 320 с.

9. Леонов, А. П. Научно-методологические основы управления органами внутренних дел: учеб. пособие: в 2 ч. / А. П. Леонов. – Минск: Акад. МВД Респ. Беларусь, 2013. – Ч. 1 – 323 с.

10. Литвак, Б. Г. Разработка управленческих решений: учебник. 5-е изд., испр. и доп. / Б. Г. Литвак. – М.: Дело, 2004. – 416 с.

11. Основы управления в органах внутренних дел: курс лекций. Под ред. проф. Т. Н. Заниной / Л. Б. Антонова, Т. А. Красноруцкая, Н. В. Полякова [и др.]. – Воронеж: Воронеж. ин-т МВД России. – Изд-во Воронеж. ин-т МВД России, 2018. – 207 с.

12. Ременников, В. Б. Управленческое решение : учеб. пособие / В. Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 143 с.

13. Соколова, Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций / Л.Е.Соколова. – М.: Высшее образование, 2009. – 186 с.

14. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е.В.Строева, Е.В. Лаврова. – М.: Инфра-М, 2013. – 126 с.

15. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А. В. Тебекин. – М.: Издательство Юрайт, 2016. – 431 с.

16. Теория и практика управленческой деятельности / А. А. Урбанович. – Минск: Современная школа, 2008. – 607 с.

17. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л.А.Трофимова, В.В. Трофимов. – М., Юрайт, 2013. – 335 с.

18. Фатхудинов, Р. А. Управленческие решения: учебник. 6-е изд., перераб. и дополн. / Р. А. Фатхудинов. – М.: Инфра-М, 2011. – 343 с.

19. Юкаева, В. С. Принятие управленческих решений: учебник / В. С. Юкаева, Е. В. Зубарева, В. В. Чувикова. – М., Дашков и К, 2012. – 322 с.

### **Нормативные правовые акты<sup>1</sup> (для всех тем)**

1. О государственной службе [Электронный ресурс]: Закон Респ. Беларусь от 1 июня 2022 г. N 175-3 // Консультант Плюс. Беларусь / ООО "ЮрСпектр", Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

2. О концепции государственной кадровой политики Республики Беларусь [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 3 января 2024 г., № 1 // Консультант Плюс. Беларусь / ООО "ЮрСпектр", Нац. Центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

3. О некоторых мерах по совершенствованию работы с кадрами в системе государственных органов [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 2 нояб. 2000 г., № 577 : в ред. Указа Президента Респ. Беларусь от 12.01.2012 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

4. О нормативных правовых актах [Электронный ресурс] : Закон Респ. Беларусь, 18 июля 2018 г., № 130-3 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

5. О критериях оценки работы руководящих кадров республиканских органов государственного управления, иных государственных организаций, подчиненных Правительству Республики Беларусь, облисполкомов и Минского горисполкома [Электронный ресурс]: Пост. Совета Министров Респ. Беларусь, 25 июня 2004 г., № 759 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

6. О мерах стимулирования военнослужащих и сотрудников военизированных организаций [Электронный ресурс]: Указ Президента Респ. Беларусь, 17 авг. 2015 г., № 355 // ЭТАЛОН. Законодательство Республики Беларусь / Нац. центр правовой информ. Респ. Беларусь. – Минск, 2024.

7. Об утверждении Инструкции об организации информационно-аналитической работы и планирования оперативно-служебной деятельности в органах внутренних дел Республики Беларусь: приказ МВД Респ. Беларусь от 07 декабря 2018 г. № 342.

8. О порядке подготовки и проведения заседаний коллегий и совещаний в органах внутренних дел Республики Беларусь: приказ МВД Респ. Беларусь от 26 июня 2019 г. № 170.

### **Дополнительная литература**

1. Соколова, Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций / Л.Е.Соколова. – М.: Высшее образование, 2009. – 186 с.

2. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: учебное пособие / Е.В.Строева, Е.В. Лаврова. – М.: Инфра–М, 2013. – 126 с.

---

<sup>1</sup> Нормативные правовые акты используются в действующей редакции на момент изучения учебной дисциплины.

3. Фатхудинов, Р.А. Управленческие решения: учебник. 6-е издание, переработанное и дополненное / Р.А.Фатхутдинов. – М.: Инфра-М, 2011. 343 с.
4. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: учебник / В.С.Юкаева, Е.В.Зубарева, В.В.Чувилова. – М., Дашков и К, 2012. – 322 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите и охарактеризуйте факторы, детерминирующие принятие решений в обществе, коллективе, социальной группе, отдельной личностью.
2. Что Вы понимаете под «решением»? Охарактеризуйте роль и значение решения в жизнедеятельности человека.
3. Раскройте содержание системного подхода в управлении, базирующегося на теории систем.
4. Дайте характеристику ситуативного подхода в теории управления.
5. Перечислите функции, в которых реализуется принятие решений в процессе управленческой деятельности.
6. Охарактеризуйте особенности управления биологическими, социальными и экономическими системами.
7. Раскройте сущность и содержание понятия «управленческое решение».
8. Укажите виды и особенности принимаемых управленческих решений.
9. Раскройте содержание понятия «социальная организация» и назовите их виды.
10. Какие типы социальных организаций выделяются в соответствии с законодательством Республики Беларусь?
11. Укажите социальные роли руководителя в организации.
12. Назовите функции, выполняемые руководителем в организации.
13. Охарактеризуйте управленческое решение как предмет и продукт управленческой деятельности руководителя.
14. Раскройте содержание понятия «эффективность управленческого решения» и перечислите, каким требованиям указанная эффективность должна соответствовать?

## **Тема 2. Общая характеристика моделей, методов и технологий разработки управленческих решений.**

*Семинарское занятие – 2 часа*

### **Учебные вопросы:**

1. Модели принятия решений: понятие и признаки. Классическая и административная (описательная) модели принятия решений
2. Эвристические, коллективные (экспертные), количественные (формальные) и иные методы разработки управленческих решений.
3. Технологии подготовки и принятия управленческих решений.
4. Стандартный процесс разработки управленческих решений: этапы, процедуры и операции.

### **Методические указания**

При изучении данной темы необходимо изучить этапы процесса разработки управленческих решений (подготовка, принятие, реализация). В свою очередь нужно уяснить для себя, что представляет собой стандартный процесс принятия решений, и каковы особенности принятия интуитивных решений.

В рамках рассмотрения второго вопроса необходимо сформировать понимание модели принятия решений, изучить их разновидности. Следует предметно изучить решения, основанные на суждениях, решения на основе правил и принципов; усвоить коллективный поиск вариантов; коллегиальное принятие решений.

В третьем вопросе основное внимание следует уделить пониманию того, что представляет собой «метод» как философская и управленческая категория, а также рассмотреть формальные, активизирующие, эвристические методы и другие методы экспертных оценок в процессе принятия решений.

### **Дополнительная литература**

1. Демидова, Л.А. Принятие решений в условиях неопределенности / Л.А.Демидова, В.В.Кираковский, А.Н.Пылькин. – М., Горячая линия – Телеком, 2012 – 287 с.
2. Иванов, А.И. Разработка управленческих решений: учеб. пособие / А.И. Иванов, А.В. Малявина. – М.: МАЭП, 2000. – 111 с.
3. Кодин, В.Н. Как работать над управленческим решением. Системный подход: учеб. пособие / В.Н. Кодин, С.В. Литягина. – М.: Кнорус, 2013. – 189 с.
4. Литвак, Б.Г. Разработка управленческих решений: учебник. 5-е издание, исправленное и дополненное / Б.Г.Литвак. – М.: Дело, 2004. – 416 с.
5. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л.А.Трофимова, В.В. Трофимов. – М., Юрайт, 2013. – 335 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Назовите и охарактеризуйте принципы деловой активности.
2. Что входит в содержание концепции деловой активности?
3. Подходы к принятию решения и виды решений.
4. Этапы процесса разработки управленческих решений (подготовка, принятие, реализация).
5. Дайте обзорную характеристику стадий этапа подготовки управленческих решений.
6. Какие стадии входят в этап принятия управленческих решений?
7. Охарактеризуйте стадии этапа реализации управленческих решений
8. Опишите стандартный процесс принятия решений; укажите особенности принятия интуитивных решений.
9. Что Вы понимаете под моделью принятия решений? Какие виды моделей принятия решений Вы знаете? Опишите решения, основанные на суждениях; решения на основе правил и принципов; коллективный поиск вариантов; коллегиальное принятие решений.

10. Раскройте методологию и организацию процесса разработки управленческих решений.

11. Дайте характеристику формальных, активизирующих, эвристических методов принятия решений и методов экспертных оценок.

12. Раскройте содержание метода сценариев, метода «дерево решений», охарактеризуйте методы сближения оценок членов группы по принятию решения, матричное структурирование.

### **Тема 3. Анализ управленческой ситуации.**

*Семинарское занятие – 2 часа*

#### **Учебные вопросы:**

1. Понятие, содержание, классификация и моделирование управленческих ситуаций.

2. Системный анализ: понятие, этапы и процедуры, алгоритм проведения.

3. Определение целей как результат анализа. Функции, виды и свойства целей.

4. Информационные технологии в процессе анализа конкретной управленческой ситуации: понятие, назначение, виды, потенциал.

#### **Темы докладов:**

1. Информация в коммуникационном процессе при разработке управленческого решения.

2. Коммуникационные барьеры и способы их преодоления.

#### **Методические указания**

При изучении данной темы основное внимание следует уделить пониманию того, что представляет собой информационное обеспечение управленческой деятельности, и какую роль в достижении управленческих целей и задач, принятия управленческого решения играет коммуникация.

В рамках изучения первого вопроса нужно усвоить, что представляет собой коммуникация в широком и узком смыслах; уяснить структуру коммуникационного процесса и содержание его базовых элементов (отправитель, сообщение, канал, получатель). Для более глубокого понимания сути изучаемого вопроса необходимо изучить разновидности коммуникации (межличностная, организационная); понять, что такое коммуникационный барьер, его признаки и разновидности, а также способы преодоления такого рода барьеров.

В ходе исследования второго вопроса нужно уяснить, что такое информация и какую роль она играет в коммуникационном процессе при разработке управленческого решения; следует усвоить понятие «новые информационные технологии». Необходимо изучить требования, предъявляемые к качеству информации, дайте им краткую характеристику. Дополнительно необходимо рассмотреть оперативное совещание как специальную форму деловой коммуникации.

### **Дополнительная литература**

1. Афанасьев, В.Г. Социальная информация и управление обществом. – М., Политиздат, 1975. – 408 с.
2. Годин, В.В., Корнеев И.К. Информационное обеспечение управленческой деятельности: Учебник. – М.: Мастерство; Высшая школа, 2001. – 240 с.
3. Иванова, В.С. Психология управления: Учебное пособие / В.С. Иванова. – Томск: Изд-во Томского политехнического ун-та, 2011 – 88 с.
4. Пирогова, Е.В. Управленческое решение : учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.
5. Соколов, А.В. Общая теория социальной коммуникации: Учебное пособие. – СПб.: Изд-во Михайлова В.А., 2002. – 461 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Раскройте понятие «управленческие коммуникации». Какие основные виды коммуникаций Вы знаете?
2. Назовите базовые элементы коммуникационного процесса и раскройте их содержание.
3. Перечислите этапы коммуникации и охарактеризуйте их.
4. Какие виды информации, используемые при принятии управленческого решения, Вы знаете? Укажите требования, предъявляемые к качеству информации, дайте им краткую характеристику.
5. Дайте определение, опишите структуру и назовите разновидности межличностной коммуникации.
6. Что Вы понимаете под термином «коммуникационный барьер»? Перечислите виды таких барьеров в межличностных и организационных коммуникациях.
7. Перечислите и дайте характеристику базовым навыкам вербального общения.
8. Охарактеризуйте принцип «САВУ-БОНУ» в интеллектуальной технологии управленческой деятельности.
9. Покажите значение коммуникаций в работе по принятию управленческих решений (на примере вертикальной и горизонтальной коммуникации).
10. Какую роль выполняет информация в работе по принятию управленческих решений?
11. Что Вы понимаете под «новыми информационными технологиями»? Какова их роль в работе по принятию управленческих решений?
12. Дайте общую характеристику оперативного совещания как специальной формы деловой коммуникации.

### **Тема 4. Типология задач принятия управленческих решений.**

*Лекция – 2 часа*

### **Учебные вопросы:**

1. Понятие, содержание, особенности и критерии классификации задач принятия решений.
2. Неопределенность и риск при подготовке и принятии управленческих решений.
3. Диагностика проблемы – основа разработки наилучшего управленческого решения.
4. Понятие, признаки и методы решения многокритериальных задач. Роль информации и значение коммуникаций в этом процессе.

#### **Темы докладов:**

1. Понятие, основные характеристики, критерии классификации и виды рисков. Соотношение риска и неопределенности.
2. Управление рисками. Методы предупреждения и ограничения риска. Методы уменьшения отрицательных последствий рисков (возмещения потерь).

#### **Методические указания**

В рамках данной темы необходимо изучить, каким образом неопределенность и риск влияют на работу по принятию управленческих решений, раскрыть их содержание.

При изучении первого вопроса необходимо исследовать природу неопределенности, разновидности, группы и уровни неопределенности, выделяемые в литературе, уяснить соотношение неопределенности и риска. Перечислите и раскройте содержание основных характеристик риска. Какие внешние и внутренние факторы рисков выделяют в научной литературе.

В рамках изучения второго вопроса нужно основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической и технологической составляющих управленческой деятельности.

Далее следует рассмотреть методы уменьшения отрицательных последствий рисков и возмещения потерь (резервирование средств и страхование).

В рамках последнего вопроса следует изучить методы предупреждения и ограничения риска (предварительная экспертиза, распределение, лимитирование, диверсификация рисков, система контроля и др.). Следует уяснить, в чем состоит сущность и возможности теории полезности для поиска решений в условиях неопределенности и риска.

#### **Дополнительная литература**

1. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 336 с.
2. Демидова, Л.А. Принятие решений в условиях неопределенности / Л.А. Демидова, В.В. Кираковский, А.Н. Пылькин. – М., Горячая линия – Телеком, 2012 – 287 с.
3. Ременников, В.Б. Управленческое решение : учеб. пособие / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 143 с.

4. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А.В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 431 с.

5. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник для бакалавров / Л.А. Трофимова, В.В. Трофимов. – М., Юрайт, 2013. – 335 с.

6. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Дайте определение, раскройте содержание понятий «неопределенность» и «риск» при работе по принятию управленческих решений.

2. Какова природа неопределенности? Какие разновидности, группы и уровни неопределенности выделяют в литературе?

3. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в организационной, экономической и технологической составляющих управленческой деятельности.

4. Охарактеризуйте основные типы ошибок, увеличивающих неопределенность в социальной и правовой составляющих управленческой деятельности.

5. Перечислите и раскройте содержание основных характеристик риска. Какие внешние и внутренние факторы рисков выделяют?

6. Назовите признаки классификации и виды рисков. Охарактеризуйте их.

7. Что Вы понимаете под процессом организации управления рисками? Какие этапы данного процесса выделяют?

8. Раскройте содержание этапа «распознавание, анализ и оценка степени риска. Какие виды оценок риска Вы знаете?

9. Какие основные (в методологическом плане) организационные меры по управлению рисками Вы знаете? В чем они заключаются?

10. Дайте характеристику методов предупреждения и ограничения риска (предварительная экспертиза, распределение, лимитирование, диверсификация рисков, система контроля и др.).

11. Опишите методы уменьшения отрицательных последствий рисков и возмещения потерь (резервирование средств и страхование).

12. Перечислите виды управленческих рисков и меры, направленные их предупреждение и профилактика.

13. В чем состоит суть теории полезности? Опишите ее возможности для поиска решений в условиях неопределенности и риска.

14. Опишите стратегию поведения руководителя при принятии управленческого решения в условиях риска.

15. Какие факторы определяют психологию поведения руководителя в рискованных ситуациях?

## **Тема 5. Человеческий фактор в процессе разработки управленческих решений.**

*Семинарское занятие – 2 часа*

### **Учебные вопросы:**

1. Индивидуальное и коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
2. Социальные роли и функции руководителя в организации. Стили принятия решений.
3. Личностный профиль решений руководителя.
4. Сущность и виды ответственности руководителя.

### **Методические указания**

Указанная тема взаимосвязана с таким направлением, как психология управления, которая изучает индивидуальные особенности руководителя (эмоционально-волевая сфера, морально-деловые качества и т.д.).

В рамках изучения первого вопроса необходимо усвоить общее понимание человеческого фактору в работе по принятию управленческих решений путем проведения сравнительного анализа руководства и лидерства. Отдельно следует посвятить внимание коллективному принятию решений. Необходимо понять для чего и в каких случаях делегируются полномочия на принятие управленческих решений.

При рассмотрении второго вопроса подлежит изучение категория «авторитет личности» и как он влияет на работу по принятию управленческих решений; следует уяснить основные личностные характеристики. Требуется уяснения организационная культура в управлении: признаки и содержание.

В третьем вопросе подлежит изучению темперамент человека и его влияние на работу по принятию управленческих решений. Необходимо уяснить, что представляет собой конфликт: каковы функции конфликта, его причины и формы проявления, способы разрешения. Здесь следует рассмотреть стили руководства и основные элементы управленческого труда руководителя.

### **Дополнительная литература**

1. Евтихов, О. В. Психология управления персоналом: теория и практика. СПб.: Речь, 2010 – 319 с.
2. Иванова, В.С. Психология управления: Учебное пособие / В.С. Иванова. – Томск: Изд-во Томского политехнического ун-та, 2011 – 88 с.
3. Кибак, И.А. Практическая психология для руководителя: учеб.-практ. пособие для правоохран. органов / И.А. Кибак. – Минск: Тонпик, 2003. – 240 с.
4. Пугачев, В.П. Руководство персоналом: Учебник / В.П. Пугачев. – М.: Аспект Пресс, 2008. – 416 с.
5. Столяренко, Л.Д. Психология управления: учебное пособие / Л.Д. Столяренко. – Изд. 4-е. – Ростов н/Д : Феникс, 2007. – 507, [1] с.
6. Урбанович, А. А. Психология управления : учебное пособие для студентов и курсантов учреждений высшего образования по специальности «Государственное управление и право» / А. А. Урбанович; Учреждение

образования «Академия Министерства внутренних дел Республики Беларусь» – Минск : Академия МВД, 2019. – 311 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Раскройте содержание человеческого фактора в разработке управленческого решения.
2. Проведите сравнительный анализ руководства и лидерства.
3. Какие теории лидерства Вы знаете? Назовите и охарактеризуйте их.
4. Охарактеризуйте значение и роль руководителя в управлении; опишите его возможности и ограничения.
5. Как Вы понимаете термин «делегирование полномочий»? Назовите причины нежелания руководителя делегировать полномочия.
6. Перечислите основных личностных характеристик, влияющих на работу по принятию управленческих решений, раскройте их содержание.
7. Что представляет собой организационная культура в управлении (покажите ее значение, укажите признаки и содержание).
8. Назовите и охарактеризуйте основные элементы управленческого труда руководителя.
8. Что Вы понимаете под стилем руководства? Какие стили руководства Вы знаете?
9. Коллективное принятие решений: достоинства и недостатки.
10. Что Вы понимаете под авторитетом личности? Какова его роль в работе по принятию управленческих решений.
11. Что такое темперамент? Каким образом темперамента человека влияет на работу по принятию управленческих решений?
12. Что такое конфликт? Функции конфликта, его причины и формы проявления, способы разрешения.

### **Тема 6. Организация исполнения управленческих решений.**

*Лекция – 2 часа*

#### **Учебные вопросы:**

1. Понятие, содержание и структура стадии исполнения управленческих решений.
2. Значение уяснения и детализации решений. Содержание этапа «доведение до исполнителей».
3. Подбор и расстановка исполнителей. Виды обеспечения деятельности исполнителей. Контроль исполнения решений. Подведение итогов.
4. Делегирование полномочий – средство повышения качества реализации решений..

#### **Темы докладов:**

1. Понятие и элементы внутренней среды организации.
2. Основные факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды организации.

### **Методические указания**

Обучающийся должен изучить жизненный цикл организации (коллектива), из каких стадий он состоит. Системные свойства организации. Следует усвоить, что такое факторы внутренней и внешней среды организации с позиций системного и ситуационного подходов, какого их влияние на принятие управленческих решений. Основные факторы прямого и косвенного воздействия внешней среды. Необходимо усвоит общепризнанные в менеджменте элементы, составляющие внутреннюю среду организации (персонал, технологии, организационная культура и т.д.).

В рамках второго вопроса следует изучить средства анализа и оценки факторов внешней среды и переменных элементов внутренней среды организации, а также способствуют выявлению их управляемых факторов.

При изучении последнего вопроса необходимо уяснить содержание форм реакции организации на изменения внешней среды (адаптация, влияние), а также особенности формирования внутренней среды, благоприятной для объектов управленческой деятельности

### **Дополнительная литература**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 1998. – 296 с.
2. Гапоненко А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 336 с.
3. Кузнецов, Ю.В. Теория организации : учебник для бакалавров / Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. – М.: Издательство Юрайт, 2015. – 365 с.
4. Пирогова, Е.В. Управленческое решение : учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.
5. Теория организации: учебник для вузов / Минобразования РФ ; под общ. ред. В.Г. Алиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 431 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что Вы понимаете под жизненным циклом организации (коллектива)? Из каких стадий он состоит?
2. Назовите и охарактеризуйте системные свойства организации.
3. Дайте общую характеристику внутренней и внешней среды организации с позиций системного и ситуационного подходов.
4. Перечислите сущностные характеристики (свойства) внешней среды организации и раскройте их содержание.
5. Укажите и охарактеризуйте основные факторы прямого воздействия внешней среды.
6. Перечислите факторы косвенного воздействия внешней среды.
7. Укажите и детально опишите общепризнанные в менеджменте элементы, составляющие внутреннюю среду организации.

8. Дайте характеристику элементов внутренней среды организации согласно интегральной модели Д. Бодди и Р. Пэйтона.

9. Индивидуальные характеристики работника (способности человека, его потребности, ожидания, характер восприятия и социальные установки) как субъективный фактора элемента внутренней среды организации.

10. Какие средства анализа и оценки факторов внешней среды и переменных элементов внутренней среды организации Вы знаете?

11. Какие средства позволяют выявить управляемые факторы внешней и внутренней среды? Кратко охарактеризуйте их.

12. Раскройте содержание форм реакции организации на изменения внешней среды (адаптация, влияние).

13. Опишите особенности формирования внутренней среды, благоприятной для объектов управленческой деятельности.

## **Тема 7. Формы подготовки и реализации управленческих решений.**

*Семинарское занятие – 2 часа*

### **Учебные вопросы:**

1. Качество решения и его критерии.
2. Эффективность управленческих решений и оценка составляющих ее компонентов.
3. Формы подготовки управленческих решений.
4. Формы реализации решений.

### **Методические указания**

При изучении данной темы в первую очередь следует обратить внимание на то, что управленческое решение облекается в определенную нормативную правовую форму. Надо уяснить содержание контроля как функция управления, посредством которого обеспечивается реализация принятого решения.

При рассмотрении первого вопроса необходимо уяснить, что понимается под качеством управленческого решения, дать его определение понятия, исследовать виды, провести соотношение со смежными категориями. Следует изучить факторы, определяющие эффективность управленческого решения, базовые моделей оценки эффективности систем управления.

В рамках второго вопроса необходимо усвоить основные подходы к оценке эффективности управления. Требуется знать характеристики общей, специальной и конкретной социальной эффективности управления. Необходимо уяснить суть количественных измерений и качественных оценок эффективности управленческих решений. Следует дать определение понятию «показатель эффективности» и его разновидности в зависимости от вида операций.

В рамках третьего вопроса следует изучить основные формы подготовки управленческих решений, уяснить общую характеристику разработки и выбора оптимального варианта решения, раскрыть суть циклического характера разработки решения и критериев оценки его эффективности.

Необходимо усвоить, что представляют собой процедуры согласования и утверждения управленческого решения.

При изучении четвертого вопроса основное внимание следует сосредоточить на основных формах реализации управленческих решений. Надо изучить общую характеристику модели процесса реализации управленческих решений и этапов, из которых данный процесс состоит. Следует уяснить определение понятию «документ» и перечислить его основные реквизиты. Следует знать признаки классификации документов.

### **Дополнительная литература**

1. Гапоненко, А.Л. Теория управления : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Л. Гапоненко, М.В. Савельева – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2015. – 336 с.

2. Пирогова, Е.В. Управленческое решение : учебное пособие / Е.В. Пирогова. – Ульяновск: УлГТУ, 2010. – 176 с.

3. Ременников, В.Б. Управленческое решение : учеб. пособие / В.Б. Ременников. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 143 с.

4. Тебекин, А.В. Методы принятия управленческих решений : учебник для академического бакалавриата / А.В. Тебекин. – М. : Издательство Юрайт, 2016. – 431 с.

5. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений: Учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2012. – 324 с.

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Суть и содержание понятий «качество». Соотношение качества с категориями «свойство» и «полезность».

2. «Качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Какие разновидности качества в управленческой деятельности выделяются?

3. В чем выражается качество управленческого решения на этапах разработки и принятия, на этапе реализации?

4. Перечислите и охарактеризуйте требования, предъявляемые к качеству управленческого решения.

5. Назовите и раскройте содержание основных параметров качества управленческих решений.

6. Перечислите условия обеспечения высокого качества управленческого решения, создаваемые в процессе его разработки и принятия.

7. Опишите группы факторов, ограничивающих выбор лучшего решения.

8. Многовариантность разрабатываемых управленческих решений как условие обеспечения их качества.

9. Что представляет собой стандартизация процессов управления качеством управленческого решения?

10. В чем состоит суть оценки качества управленческих решений в плане обеспечения устойчивости объекта управления по предсказуемости.
11. Что входит в понятие «качество» в государственном управлении?
12. Как соотносятся понятия «эффективность», «результативность» и «производительность труда»?
13. Проведите анализ категорий «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения».
14. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?
15. Перечислите и раскройте содержание базовых моделей оценки эффективности систем управления.
16. Перечислите и охарактеризуйте основные подходы к оценке эффективности управления.
17. Раскройте характеристики общей, специальной и конкретной социальной эффективности управления.
18. Количественное измерение и качественная оценка эффективности управленческих решений. В чем их суть?
19. Дайте определению понятию «показатель эффективности» и его разновидности в зависимости от вида операций.
20. Назовите методологические требования, предъявляемые к показателям эффективности.