

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)

РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ. ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

Рекомендовано редакционно-издательским советом федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Самарский национальный исследовательский университет имени академика С.П. Королева» в качестве методических указаний для студентов Самарского университета, обучающихся по основной образовательной программе высшего образования по направлению подготовки 38.04.04, 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Составитель *С.А. Ключников*

САМАРА
Издательство Самарского университета
2019

УДК 338(075)
ББК 65.050.2я7

Составитель **С.А. Ключников**

Рецензент д-р ист. наук, проф. С. А. Мартышкин

Разработка управленческих решений. Организация подготовки и принятия управленческих решений: метод. указания / сост. С.А. Ключников. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2019. – 40 с.

Методические указания рассчитаны на студентов, обучающихся по программе магистратуры направления 38.04.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной формы обучения, а также бакалавриата направления 38.03.04 Государственное и муниципальное управление очной и заочной форм обучения. Издание призвано помочь студентам лучше усвоить содержание учебного плана по курсам «Разработка управленческих решений» и «Организация подготовки и принятия управленческих решений», разобраться в сложных вопросах организационной и проектной деятельности. Данные указания соответствуют требованиям государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по указанным направлениям.

УДК 338(075)

ББК 65.050.2я7

© Самарский университет, 2019

Методические материалы
**РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ.
ОРГАНИЗАЦИЯ ПОДГОТОВКИ И ПРИНЯТИЯ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

Методические указания

Составитель **Ключников Сергей Александрович**

Редактор **А.С. Никитина**

Верстка: **А.С. Никитина**

Подписано в печать 20.06.2019. Формат 60x84 1/16.

Бумага офсетная. Печ. л. 2,5.

Тираж 25 экз. Заказ . Арт. 36 (Р1М) / 2019.

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САМАРСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ АКАДЕМИКА С.П. КОРОЛЕВА»
(САМАРСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ)
443086, САМАРА, МОСКОВСКОЕ ШОССЕ, 34.

Издательство Самарского университета.
443086, Самара, Московское шоссе, 34.

СОДЕРЖАНИЕ

Содержание учебного курса	4
Тема 1. Значение решения для организации процесса управления.....	8
Тема 2. Процесс проектирования.....	9
Тема 3. Стандартный процесс принятия решения.....	10
Тема 4. Метод «мозгового штурма».....	11
Тема 5. Метод оптимизации критериев.....	11
Тема 6. Система ПЕРТ.....	12
Тема 7. Технология осуществления контроля.....	13
Итоговое тестирование.....	14
Вопросы к зачету	36
Список рекомендуемой литературы.....	37

СОДЕРЖАНИЕ УЧЕБНОГО КУРСА

Раздел 1. Управленческое решение

Тема 1.1. Общее представление об управленческом решении

Управленческое решение, этапы его разработки. Определение управленческого решения. Понятия процесса разработки решения, его стадии. Содержание стадий РУР по видам деятельности менеджера: исследовательской, проектной, властной.

Типология управленческих решений. Виды решений по роли в достижении целей организации, по определенности результата, по степени жесткости, по периоду действия, по функциональному содержанию, по объектам, по способу принятия, по степени универсальности, по способу выработки.

Значение решения для организации процесса управления. РУР как структура управленческой деятельности. Принятие решений как спусковой механизм стадий управления. Возможность принимать решения, как фактор, определяющий статус управленца.

Значение курса «Организация подготовки и принятия управленческих решений» для подготовки менеджеров. Знакомство с методологией проектирования. Рассмотрение технологий управления. Интеграция управленческих дисциплин.

Тема 1.2. Общая методология проектирования

Процесс проектирования. Определение проекта. Характеристики проекта. Типы проектов. Участники проекта. Логика составления проекта. Краткая характеристика всех стадий проекта: вводной, теоретической, аналитической, собственно проектной, плановой, внедренческой.

Вводная стадия проекта. Характеристика основных подстадий: актуальность темы, изученность темы, объект и предмет проектирования, цели и задачи работы, теоретическая и методологическая база

проектирования, описание и анализ источников, научная новизна и практическая значимость проекта.

Теоретическая стадия проекта. Определение основных понятий, разработка эталона.

Аналитическая стадия проекта. Описание реальной ситуации, выявление проблем, ретроспективный и перспективный анализ проблемной ситуации, определение «цены» проблемы.

Собственно проектная стадия проекта. Анализ имеющихся ресурсов и внешних условий, определение путей движения к «идеальной» цели, формирование «оптимальной» цели.

Плановая стадия проекта. Формирование мероприятий, определение последовательности их проведения, определение ожидаемой эффективности.

Внедренческая стадия проекта. Условия существования стадии. Описание хода реализации проекта. Оценка итоговой эффективности.

Проект как средство управленческого воздействия. Масштабность, вариативность, научность проектного управленческого воздействия.

Раздел 2. Методы принятия и реализации управленческого решения

Тема 2.1. Логические методы подготовки и принятия управленческого решения

Классификация логических методов подготовки и принятия управленческого решения. Простые (интуитивные) методы. Методы ранжирования. Методы с использованием универсального критерия полезности. Методы балльной оценки. Методы усовершенствованной балльной оценки.

Стандартный процесс принятия решения. Принадлежность данного метода. Стадии (шаги) развертывания. Преимущества и недостатки данного метода.

Бинарные и многоальтернативные решения. Определение ситуации бинарного решения. Ее преимущества и недостатки. Выход

из данной ситуации. Определение ситуации многоальтернативного решения. Ее преимущества и недостатки. Выход из данной ситуации.

Оценка критериев и альтернатив с помощью техники парных сравнений. Назначение данного метода. Шкала для попарного сравнения критериев и вариантов. Матрица для сравнения критериев. Матрицы для сравнения вариантов по отдельным критериям. Матрица для оценки вариантов.

Определение критериев для сравнения альтернатив. Критерии, отражающие потребности ЛПР. Другие критерии.

Сравнимость и взаимосвязанность критериев. Трудности, возникающие при сравнении критериев и их преодоление. Учет взаимосвязи количественной представленности критерия в варианте и оценки его значимости.

Подготовка и принятие решения в условиях неопределенности и риска. Особенности подготовки решения в условиях неопределенности. Показатели риска, методы его оценки. Способы учета риска, неопределенности в выборе альтернатив.

Тема 2.2. Групповые методы подготовки и принятия управленческого решения

Преимущества и способы выбора альтернатив в группе. Преимущества группового решения по сравнению с индивидуальным. Принципы группового выбора решения: единогласия, большинства, минимизации разногласий и т. д.

Метод «мозгового штурма». Назначение метода. Его разновидности. Технология использования.

Метод «635». Назначение метода. Его особенности. Технология использования.

Метод «Дельфи». Назначение метода. Его разновидности. Технология использования.

Метод «Дельбека». Назначение метода. Его особенности. Технология использования.

Метод «Метаплана». Назначение метода. Его особенности. Технология использования.

Тема 2.3. Разработка и принятие принципиально нового решения

Эвристические методы создания нового решения. Ситуация, в которой использование данных методов становится необходимым. Процесс творческого мышления. Метод восходящей аналогии. Метод декомпозиции.

Конструирование управленческого решения. Понятие конструирования. Порядок конструирования.

Метод оптимизации критериев. Назначение метода. Стадии развертывания данного метода.

Тема 2.4. Методы планирования реализации управленческого решения

Особенности этапа реализации управленческого решения. Последовательность реализации данного этапа. Виды деятельности, выполняемые руководителем на данном этапе.

Карты ГАНТА. Назначение карт ГАНТА. Содержание планируемой деятельности. Графическое отображение планируемой деятельности.

Построение дерева целей. Назначение дерева целей. Содержание планируемой деятельности. Графическое отображение планируемой деятельности. Коэффициент относительной важности.

Система ПЕРТ. Назначение данного метода. Правила построения графика. Последовательная реализация задач данного метода: определение и увязка всего, что необходимо выполнить в намеченные сроки; определение резервов, имеющихся в организации; определение «узких» мест в организации; определение целедостижения.

Система ПЕРТ для аппарата управления. Общие характеристики данного метода. Его специфические характеристики.

Тема 2.5. Контроль за реализацией управленческого решения, определение его реальной эффективности

Общее представление о контроле. Определение контроля. Необходимость контроля. Виды контроля.

Требование к эффективному контролю. Перечисление и характеристика требований: ориентация на результат, экономичность, технологичность, гибкость, своевременность, связь с фазами управленческого цикла, стратегическая предопределенность, проектная предопределенность.

Этапы контроля. Описание отдельных этапов, которые обеспечивают многоуровневость контроля.

Технология осуществления контроля. Необходимость использования технологии. Описание технологических карточек.

ТЕМЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Тема 1. Значение решения для организации процесса управления

Вопросы:

1. РУР как структура управленческой деятельности.
2. Принятие решений как спусковой механизм стадий управления.
3. Возможность принимать решения, как фактор определяющий статус управленца.
4. Типология управленческих решений.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов; под общ. ред. О.С. Виханского. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 350 с.

4. Организационное управление: учеб. пособие для вузов / Н.И. Архипова, В.В. Кульба, С.А. Косяченко и др.; под ред. Н.И. Архиповой. – М.: ПРИОР, 1998. – 448 с.

5. Бородин, А.И. Разработка управленческого решения: модели и методология процесса: учеб. пособие / А.И. Бородин, А.Н. Сорочайкин. – Самара: Институт анализа экономики города и региона, 2014. – 126 с.

6. Миколайчик, З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / З. Миколайчик; пер. с польского. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2004, – 472 с.

Тема 2. Процесс проектирования

Вопросы:

1. Логика составления проекта.
2. Вводная стадия проекта.
3. Теоретическая стадия проекта.
4. Аналитическая стадия проекта.
5. Собственно проектная стадия проекта.
6. Плановая стадия проекта.

Задание: Составление индивидуального проекта по предлагаемой методике.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ.ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

3. Воропаев, В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.

4. Алексеев, А.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / Громова Л.А. – СПб.: Экономическая школа, 1993. – 352 с.

5. Бэбьюли Ф. Управление проектом / Ф. Бэбьюли; пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.

6. Выпускная квалификационная работа: методические указания для студентов, обучающихся по программе бакалавриата направления 081100.62 «Государственное и муниципальное управление» / сост. С.А. Ключников, Д.С. Прохоров. – Самара: Изд-во Самарского университета, 2014. – 32 с.

7. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / З. Миколайчик; пер. с польского. – Харьков: Гуманитарный Центр, 2004, – 472 с.

Тема 3. Стандартный процесс принятия решения

Вопросы:

1. Отнесенность данного метода.
2. Стадии (шаги) развертывания.
3. Преимущества и недостатки данного метода.

Задание: Использовать данный метод в ситуации выбора.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

3. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.

4. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческого решения / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 280 с.

5. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Керис. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

Тема 4. Метод «мозгового штурма»

Вопросы:

1. Назначение метода.
2. Его разновидности.
3. Технология использования.

Задание: Организация поиска работы после окончания ВУЗа методом мозгового штурма.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

3. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.

Тема 5. Метод оптимизации критериев

Вопросы:

1. Назначение метода.
2. Стадии развертывания данного метода

Задание: «Рассмотреть различные ситуации синтеза вариантов».

Рекомендуемая литература

1. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческого решения / Л. Планкетт, Г. Хейл . – М.: Экономика, 1984. – 280 с.

2. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия:

Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

3. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.

4. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А., Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

Тема 6. Система ПЕРТ

Вопросы:

1. Назначение данного метода.
2. Правила построение графика.
3. Последовательная реализация задач данного метода: определение и увязка всего, что необходимо выполнить в намеченные сроки.
4. Определение резервов, имеющихся в организации.
5. Определение «узких» мест в организации.
6. Определение вероятности целедостижения.

Задание: Создание плана реализации общего мероприятия группой.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

3. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.

4. Бэбьюли, Ф. Управление проектом / Ф. Бэбьюли; пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.

Тема 7. Технология осуществления контроля

Вопросы:

1. Описание отдельных этапов, которые обеспечивают многоуровневость контроля.
2. Необходимость использования технологии.
3. Описание технологических карточек.

Задание: Создание системы контроля за процессом управления.

Рекомендуемая литература

1. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.
2. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А. Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.
3. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров / В.И. Бусов – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
4. Саак, А.Э. Разработка управленческого решения: учеб. для вузов / А.Э Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

ИТОГОВОЕ ТЕСТИРОВАНИЕ
по курсам «Разработка управленческих решений»,
«Организация подготовки и принятия управленческих решений»

1. (Вставить словосочетание) Обдуманый подготовленный вывод о необходимости действий, обеспечивающий достижение субъектом управления своих целей можно называть

2. (Выбрать правильные варианты) Процесс разработки управленческого решения включает в себя этапы:

- а) подготовка;
- б) установка;
- в) проведение;
- г) принятие;
- д) реализация.

3. (Выбрать правильные варианты) При принятии управленческого решения ЛПР производит следующие действия над вариантами:

- а) отправляет решение на доработку;
- б) выбирает лучший вариант;
- в) создает новый тип из нескольких;
- г) сокращает количество вариантов для удобства выбора;
- д) принимает к реализации сразу несколько вариантов.

4. (Выбрать правильные варианты) При подготовке управленческого решения ЛПР прежде всего осуществляет:

- а) исследовательскую деятельность;
- б) проектную деятельность;
- в) физическую деятельность;
- г) кадровую работу;
- д) властную деятельность.

5. (Выбрать правильные варианты) При принятии управленческого решения, ЛПР прежде всего осуществляет:

- а) исследовательскую деятельность;
- б) проектную деятельность;
- в) физическую деятельность;
- г) кадровую работу;
- д) властную деятельность.

6. (Выбрать правильные варианты) При реализации управленческого решения ЛПР прежде всего осуществляет:

- а) исследовательскую деятельность;
- б) проектную деятельность;
- в) физическую деятельность;
- г) кадровую работу;
- д) властную деятельность.

7. (Выбрать один правильный вариант) По определенности результата управленческие решения бывают:

- а) вероятностные, детерминированные;
- б) директивные, рекомендательные, ориентирующие;
- в) единоличные, совместные, консультативные, парламентские;
- г) общие, специальные.

8. (Выбрать один правильный вариант) По степени жесткости управленческие решения бывают:

- а) вероятностные, детерминированные;
- б) директивные, рекомендательные, ориентирующие;
- в) единоличные, совместные, консультативные, парламентские;
- г) общие, специальные.

9. (Выбрать один правильный вариант) По способу принятия управленческие решения бывают:

- а) вероятностные, детерминированные;
- б) директивные, рекомендательные, ориентирующие;
- в) единоличные, совместные, консультативные, парламентские;
- г) общие, специальные;

10. (Выбрать один правильный вариант) По степени универсальности управленческие решения бывают ...

- а) вероятностные, детерминированные;
- б) директивные, рекомендательные, ориентирующие;
- в) единоличные, совместные, консультативные, парламентские;
- г) общие, специальные.

11. (Выбрать один правильный вариант) Статус управленца в организации прежде всего зависит от того, какого уровня решения он может:

- а) подготовить;
- б) принять;
- в) реализовать;
- г) контролировать.

12. (Выбрать правильные варианты) Курс «Разработка управленческих решений» осуществляет для менеджеров:

- а) знакомство с методологией проектирования;
- б) рассмотрение технологий управления;
- в) обучение диагностики;
- г) знакомство с кадровой работой;
- д) интеграцию управленческих дисциплин.

13. (Выбрать правильные варианты) Проектирование представляет собой процесс создания модели:

- а) отвечающей потребностям и возможностям пользователя;
- б) намечаемого к созданию объекта;
- в) отражающей основные характеристики изучаемого реального объекта;
- г) включающей элементы коллективистской организационной культуры;
- д) в знаковой форме, с помощью специальных методов.

14. (Выбрать правильные варианты) Общими характеристиками проекта являются:

- а) направленность на изменения реальной ситуации;
- б) повторяемость, типичность;
- в) обеспеченность ресурсами;
- г) организационная и правовая обеспеченность;
- д) перспективность.

15. (Выбрать правильные варианты) Специфическими характеристиками проекта в условиях депрессивной экономики являются:

- а) самофинансирование;
- б) устойчивость промежуточных результатов;
- в) автономность задач;
- г) минимальное количество участников;
- д) полнота и достаточность финансирования.

16. (Вставить слово) Проект, по итогам реализации которого мы получаем новую информацию об интересующем нас объекте, называется

17. (Выбрать один правильный вариант) Проект, который требует для своей реализации больших финансовых затрат:

- а) инвестиционный;
- б) экономический;
- в) организационно-управленческий;
- г) социальный.

18. (Выбрать один правильный вариант) Проект обычно является частью:

- а) плана;
- б) программы;
- в) технологии;
- г) мероприятий.

19. (Выбрать правильные варианты) Основными участниками проекта являются:

- а) инициатор;

- б) эксперт;
- в) заказчик;
- г) руководитель;
- д) консультант.

20. (Выбрать правильные варианты) Основными характеристиками проекта как средства управленческого воздействия являются:

- а) масштабность;
- б) простота;
- в) вариативность;
- г) научность.

21. (Выбрать правильные варианты) Процесс проектирования включает в себя стадии:

- а) вводная;
- б) теоретическая;
- в) предпроектная;
- г) собственно проектная;
- д) исследовательская.

22. (Вставить слово) Цель проекта формулируется на ... стадии.

- а) вводной;
- б) теоретической;
- в) аналитической;
- г) собственно проектной;
- д) плановой.

23. (Вставить слово) Эталон для оценки реальной ситуации формулируется на ... стадии.

- а) вводной;
- б) теоретической;
- в) аналитической;
- г) собственно проектной;
- д) плановой.

24. (Вставить слово) Проблемы реальной ситуации формулируются на ... стадии.

- а) вводной;
- б) теоретической;
- в) аналитической;
- г) собственно проектной;
- д) плановой.

25. (Вставить слово) Оптимальные цели предстоящей практической деятельности формулируется на ... стадии.

- а) вводной;
- б) теоретической;
- в) аналитической;
- г) собственно проектной;
- д) плановой.

26. (Вставить слово) Мероприятия, направленные на устранение проблем, формулируются на ... стадии.

- а) вводной;
- б) теоретической;
- в) аналитической;
- г) собственно проектной;
- д) плановой.

27. (Выбрать правильные варианты) Ситуация принятия управленческого решения характеризуется:

- а) потребностью в новой информации;
- б) наличием нескольких вариантов решения проблем;
- в) хорошо разработанным планом реализации;
- г) наличием цели;
- д) необходимостью волевого акта ЛПР.

28. (Выбрать правильные варианты) Принимаемое управленческое решение должно соответствовать требованиям:

- а) реальности;
- б) реализуемости;
- в) разнообразия;
- г) непогрешимости;
- д) гибкости.

29. (Вставить слово) Управленческое решение, ориентированное на достижение конечной цели организации, называется

30. (Вставить слово) Управленческое решение, ориентированное на потребности членов организации, называется

31. (Выбрать правильные варианты) Можно выделить следующие виды сред, влияющих на реализуемость решений:

- а) геодезическая;
- б) климатическая;
- в) политическая;
- г) экономическая;
- д) социальная.

32. (Выбрать правильные варианты) Проект влияет на отношение к себе со стороны внешней среды через следующие свои характеристики:

- а) первоначальную идею;
- б) содержание;
- в) способ реализации;
- г) свою внутреннюю структуру;
- д) руководящее лицо.

33. (Выбрать правильные варианты) Руководитель организации может влиять на факторы внешней среды:

- а) уменьшая количество отрицательных, увеличивая количество положительных;
- б) сокращая количество контактов с внешней средой;
- в) усиливая влияние положительных, сокращая – отрицательных;

- г) беспредельно наращивая свои ресурсы;
- д) переводя отрицательные факторы в положительные.

34. (Выбрать один правильный вариант) Принцип определения лучшего варианта по соотношению положительных и отрицательных его сторон относится к группе:

- а) простых (интуитивных) методов;
- б) методов ранжирования;
- в) методов с использованием универсального критерия полезности;
- г) методов балльной оценки;
- д) методов усовершенствованной балльной оценки.

35. (Выбрать один правильный вариант) Принцип определения лучшего варианта по сумме рейтингов относится к группе:

- а) простых (интуитивных) методов;
- б) методов ранжирования;
- в) методов с использованием универсального критерия полезности;
- г) методов балльной оценки;
- д) методов усовершенствованной балльной оценки.

36. (Выбрать один правильный вариант) Взвешенные балы в стандартном процессе принятия решений представляют собой:

- а) оценку значимости критерия;
- б) оценку присутствия критерия в варианте;
- в) произведение, полученное от перемножения оценки значимости критерия на оценку его присутствия в варианте;
- г) произведение, полученное от перемножения оценки значимости критерия на оценку его присутствия в варианте и на количество критериев.

37. (Выбрать правильные варианты) Недостатки бинарного решения заключаются в том, что оно:

- а) сложно, трудоемко для оценки;
- б) провоцирует конфликты;

- в) обычно не содержит лучшего варианта;
- г) не позволяет оценить значимость критериев;
- д) редко встречается.

38. (Выбрать один правильный вариант) Недостатки многовариантного решения заключаются в том, что оно:

- а) сложно, трудоемко для оценки;
- б) провоцирует конфликты;
- в) обычно не содержит лучшего варианта;
- г) не позволяет оценить значимость критериев;
- д) редко встречается.

39. (Выбрать один правильный вариант) Для ускорения процесса выбора лучшего варианта в ситуации многовариантного решения используется:

- а) методы ранжирования;
- б) математическая модель идеального варианта;
- в) оценка значимости критерия;
- г) оценка присутствия критерия в варианте.

40. (Выбрать один правильный вариант) Оценка критериев и альтернатив с помощью техники парных сравнений обеспечивает:

- а) большую эффективность при реализации решения;
- б) лучшую возможность поиска вариантов;
- в) большую точность в оценочной работе экспертов;
- г) быстрейший подбор экспертов.

41. (Выбрать правильные варианты) Техника парных сравнений предполагает попарное сравнение:

- а) критериев;
- б) экспертов;
- в) вариантов по степени присутствия в них критериев;
- г) условий принятия решений;
- д) последствий от принятия решений.

42. (Выбрать правильные варианты) Критерии, отражающие потребности ЛПР, можно поделить на:

- а) актуальные значимые;
- б) актуальные не значимые;
- в) неактуальные значимые;
- г) неактуальные незначимые;
- д) особые.

43. (Выбрать один правильный вариант) Если возникают трудности при сравнении двух критериев по степени значимости, то:

- а) разрабатывают принципиально иные критерии;
- б) оставляют только один критерий;
- в) отказываются от сопоставления;
- г) подбирают третий критерий, сравнимый с первым и со вторым.

44. (Выбрать один правильный вариант) Физическая величина критерия в варианте влияет на оценку его значимости:

- а) практически всегда;
- б) лишь в определенных случаях;
- в) практически никогда;
- г) ситуация неопределена.

45. (Выбрать правильные варианты) Групповое принятие решений по сравнению с индивидуальным имеет следующие преимущества:

- а) можно разработать большее количество вариантов решения;
- б) качество разработанных вариантов выше;
- в) ускоряется сама процедура принятия решений;
- г) облегчается оформление текущей документации;
- д) ускоряется процесс реализации принятого варианта.

46. (Выбрать один правильный вариант) При групповом принятии решения процедуру голосования используют прежде всего при реализации принципа:

- а) единогласия;

- б) большинства;
- в) минимизации разногласий;
- г) комбинированного типа.

47. (Выбрать один правильный вариант) Основным достоинством метода «мозгового штурма» является то, что с его помощью можно:

- а) разработать наибольшее количество идей и вариантов решения;
- б) разработать наибольшее количество идей;
- в) сформировать план реализации решения;
- г) разработать наибольшее количество вариантов решения.

48. (Выбрать один правильный вариант) Эксперты, которые начинают формировать идеи по решению проблем при мозговом штурме являются:

- а) профессионалами;
- б) дилетантами;
- в) практиками;
- г) теоретиками.

49. (Выбрать один правильный вариант) Число 6 в методе «6–3–5» обозначает количество:

- а) участников;
- б) сформулированных ими идей;
- в) дополнительных предложений;
- г) передач материалов другим экспертам.

50. (Выбрать один правильный вариант) Число 3 в методе «6–3–5» обозначает количество:

- а) участников;
- б) сформулированных ими идей;
- в) дополнительных предложений;
- г) передач материалов другим экспертам.

51. (Выбрать один правильный вариант) Число 5 в методе «6–3–5» обозначает количество:

- а) участников;
- б) сформулированных ими идей;
- в) дополнительных предложений;
- г) передач материалов другим экспертам.

52. (Выбрать один правильный вариант) Особенность метода Дельфи заключается в том, что в нем:

- а) ограничено количество экспертов;
- б) отсутствует визуальный контакт между экспертами;
- в) можно пройти все стадии разработки управленческого решения;
- г) используется специально сконструированный экран.

53. (Выбрать один правильный вариант) Работа с экспертами в методе Дельфи завершается лишь тогда, когда:

- а) ответы экспертов начнут повторяться;
- б) не будет принято оптимальное решение;
- в) будет сформировано наибольшее количество вариантов решений;
- г) возможности собранной экспертной группы будут исчерпаны.

54. (Выбрать правильные варианты) Особенность метода Дельбека заключается в том, что в нем:

- а) ограничено количество экспертов;
- б) отсутствует визуальный контакт между экспертами;
- в) можно пройти все стадии разработки управленческого решения;
- г) используется специально сконструированный экран;
- д) чередуется индивидуальная и групповая работа экспертов.

55. (Выбрать один правильный вариант) Работа с экспертами в методе Дельбека завершается лишь тогда, когда:

- а) ответы экспертов начнут повторяться;
- б) не будет принято оптимальное решение;
- в) будет сформировано наибольшее количество вариантов решений;

г) возможности собранной экспертной группы будут исчерпаны.

56. (Выбрать правильные варианты) Особенность метода Метаплана заключается в том, что в нем:

- а) ограничено количество экспертов;
- б) отсутствует визуальный контакт между экспертами;
- в) можно пройти все стадии разработки управленческого решения;
- г) используется специально сконструированный экран;
- д) чередуется индивидуальная и групповая работа экспертов.

57. (Выбрать один правильный вариант) Работа с экспертами в методе Метаплана завершается лишь тогда, когда:

- а) ответы экспертов начнут повторяться;
- б) не будет принято оптимальное решение;
- в) будет сформировано наибольшее количество вариантов решений;
- г) возможности собранной экспертной группы будут исчерпаны.

58. (Выбрать правильные варианты) Причины, в следствии которых возникает ситуация неопределенности и риска при принятии решений заключаются в том, что:

- а) собрано недостаточно информации о ситуации принятия решения;
- б) не определено количество возможных вариантов решения;
- в) задействовано недостаточно экспертов;
- г) не определены ресурсы и возможности ЛПР;
- д) социальные явления и процессы имеют вероятностную природу.

59. (Выбрать один правильный вариант) Для принятия управленческого решения наиболее оптимальна ситуация, когда:

- а) определено количество возможных следствий и вероятность их появлений;
- б) определено количество возможных следствий, но не определена вероятность их появлений;

в) не определено количество возможных следствий, но определены наиболее вероятные;

г) не определено количество возможных следствий, и не определена вероятность их появлений.

60. (Выбрать правильные варианты) В рамках ситуации неопределенности и риска, принимая во внимание их негативные следствия, при принятии управленческого решения учитываются:

- а) характер потерь;
- б) причины потерь;
- в) возможности потерь;
- г) последствия потерь;
- д) величина потерь.

61. (Выбрать правильные варианты) В рамках ситуации неопределенности и риска, принимая во внимание как негативные, так и положительные следствия, при принятии управленческого решения учитываются:

- а) величина проигрыша;
- б) вредность проигрыша;
- в) устойчивость проигрыша;
- г) величина выигрыша;
- д) вредность выигрыша;
- е) устойчивость выигрыша.

62. (Выбрать один правильный вариант) Область, характеризующаяся возможностью потерь, превышающих величину ожидаемой прибыли вплоть до величины полной расчетной выручки, называется:

- а) без рискованной зоной;
- б) зоной допустимого риска;
- в) зоной критического риска;
- г) зоной катастрофического риска.

63. (Выбрать один правильный вариант) Наиболее точным методом оценки риска считается метод:

- а) статистический;
- б) экспертный;
- в) расчетно-аналитический;
- г) эвристический.

64. (Выбрать правильные варианты) Учет риска, неопределенности в выборе альтернатив осуществляется с помощью:

- а) стандартного процесса принятия решений;
- б) эвристических методов;
- в) метода оптимизации критериев;
- г) графических методов;
- д) коэффициентов возможного риска.

65. (Выбрать правильные варианты) Процесс творческого мышления включает стадии:

- а) классификации изучаемых объектов;
- б) мыслительного усиления;
- в) латентную;
- г) озарения.

66. (Вставить словосочетание) Эвристический метод, позволяющий расширить поле выбора идей решений благодаря формулировки проблемы в максимально обобщенном виде, называется методом

67. (Вставить слово) Эвристический метод, позволяющий выделить ключевые принципы решения проблем путем деления целого на части, называется методом

68. (Выбрать один правильный вариант) Конструирование при подготовке вариантов управленческого решения используется тогда, когда:

- а) не имеется готовых вариантов;
- б) имеющиеся варианты не подходят по всем критериям их оценки;

в) имеющиеся варианты подходят по одним критериям, но не подходят по другим;

г) имеющиеся варианты подходят по всем критериям их оценки.

69. (Вставить словосочетание) Основной логический метод, с помощью которого осуществляется конструирование, называется методом

70. (Выбрать один правильный вариант) Принцип конструирования предполагает прежде всего:

а) оценку вариантов по взвешенным баллам;

б) выделение главных критериев оценки;

в) комбинирование вариантов в единое целое;

г) соединение положительных идей, по одной из каждого критерия.

71. (Выбрать правильные варианты) В рамках МОК сформированные из идей варианты тестируются на:

а) полноту идей;

б) непротиворечивость идей;

в) устойчивость идей;

г) взаимное усиление идей;

д) концентрацию идей.

72. (Выбрать один правильный вариант) В рамках МОК сформированные из идей варианты, прошедшие тестирование, оцениваются с помощью:

а) метода ранжирования;

б) стандартного метода принятия решений;

в) интуитивных методов;

г) метода восходящей аналогии.

73. (Выбрать один правильный вариант) Особенность стадии реализации управленческого решения заключается в том, что в ней:

а) преобладает практическая деятельность ЛППР по реализации власти;

- б) преобладает исследовательская деятельность ЛПР;
- в) преобладает проектная деятельность ЛПР;
- г) все деятельности ЛПР представлены практически в равной степени.

74. (Выбрать один правильный вариант) Карты ГАНТА служат для:
а) планирования и контроля проведения совокупности мероприятий;

- б) определения последовательности проведения мероприятий;
- в) формирования перечня необходимых мероприятий;
- г) определения резервов на путях реализации запланированных мероприятий;

75. (Выбрать один правильный вариант) При обозначении особых условий выполнения мероприятий в картах ГАНТА используется:

- а) штриховка;
- б) цветная маркировка;
- в) балльная оценка;
- г) парные сравнения.

76. (Выбрать один правильный вариант) Дерево целей служит для:

а) планирования и контроля проведения совокупности мероприятий;

- б) определение последовательности проведения мероприятий;
- в) формирования перечня необходимых мероприятий;
- г) определения резервов на путях реализации запланированных мероприятий.

77. (Выбрать один правильный вариант) При определении заданий низовым исполнителям, исходя из поставленной перед организацией общей задачи, в дереве целей используется метод:

- а) балльной оценки;
- б) восходящей аналогии;
- в) ранжирования;
- г) декомпозиции.

78. (Вставить словосочетание) При определении значимости запланированных мероприятий для выполнения общей задачи, поставленной перед организацией, в дереве целей используется коэффициент

79. (Выбрать один правильный вариант) При дефиците ресурсов выполняются только мероприятия, которые оцениваются по КОВ:

- а) 1;
- б) 0,75 и более;
- в) 0,5 и более;
- г) 0,25 и более.

80. (Выбрать правильные варианты) Система ПЕРТ служит для:

- а) планирования и контроля проведения совокупности мероприятий;
- б) определения последовательности проведения мероприятий;
- в) формирования перечня необходимых мероприятий;
- г) определения резервов на путях реализации запланированных мероприятий;
- д) определение ответственных за выполнение графика мероприятий.

81. (Выбрать правильные варианты) Правила обозначения событий в системе ПЕРТ формулируются следующим образом:

- а) события должны совершаться в логической последовательности;
- б) событие должно иметь продолжение за пределами матрицы;
- в) нельзя считать, что какое-либо событие наступило, пока не выполнены все операции ведущие к этому событию;
- г) события формируют один путь выполнения работ;
- д) ни одна операция не может быть выполнена, пока не произошло предшествующее ей событие.

82. (Вставить формулу) В системе ПЕРТ средняя продолжительность выполнения операций рассчитывается по формуле

83. (Выбрать один правильный вариант) Наиболее ранний возможный срок наступления события определяется:

- а) по формуле средней продолжительности выполнения операций;
- б) путем сложения длительности выполнения всех операций, предшествующих этому событию;
- в) путем вычитания длительности выполнения всех операций, последующих за этим событием;
- г) исходя из реальной продолжительности событий.

84. (Выбрать один правильный вариант) Наиболее поздний допустимый срок наступления события определяется:

- а) по формуле средней продолжительности выполнения операций;
- б) путем сложения длительности выполнения всех операций, предшествующих этому событию;
- в) путем вычитания длительности выполнения всех операций, последующих за этим событием;
- г) исходя из реальной продолжительности событий.

85. (Выбрать один правильный вариант) Критический путь в сети ПЕРТ – это путь:

- а) самый короткий;
- б) самый длинный;
- в) с резервами;
- г) без резервов.

86. (Выбрать один правильный вариант) Задержка на критическом пути в сети ПЕРТ приводит:

- а) к такой же задержке выполнения всего проекта;
- б) опережающему движению по другим путям;
- в) последствиям, не имеющим большого значения для завершения проекта;
- г) изменению целей проекта.

87. (Выбрать правильные варианты) Система ПЕРТ для аппарата управления служит для:

- а) планирования и контроля проведения совокупности мероприятий;

- б) определения последовательности проведения мероприятий;
- в) формирования перечня необходимых мероприятий;
- г) определения резервов на путях реализации запланированных мероприятий;
- д) определения ответственных за выполнение графика мероприятий.

88. (Выбрать правильные варианты) Основные отличия системы ПЕРТ для аппарата управления от обычной сетевой матрицы заключаются в том, что:

- а) сетевой график совмещается с календарной сеткой времени;
- б) отсутствует критический путь;
- в) средняя продолжительность операций рассчитывается по иной формуле;
- г) имеется несколько завершающих событий;
- д) присутствует обозначение должностных лиц, участвующих в выполнении мероприятий.

89. (Вставить словосочетание) В сети ПЕРТ для аппарата управления пролеживание документов обозначается

90. (Вставить слово) Соотнесение, сравнение целей и получаемых результатов называется

91. (Выбрать правильные варианты) Неопределенность, которая вызывает к жизни контроль прежде всего связана:

- а) с исполнителями;
- б) руководством;
- в) имеющимися ресурсами;
- г) самим проектом;
- д) внешней средой.

92. (Выбрать один правильный вариант) Контроль, который прежде всего сигнализирует ЛПР об отклонениях в графике реализации решения, называется:

- а) предварительным;
- б) текущим;
- в) заключительным;
- г) общим.

93. (Выбрать один правильный вариант) Окончательное представление об эффективности плана реализации управленческого решения составляется на этапе контроля

- а) предварительного.
- б) текущего.
- в) заключительного.
- г) общего.

94. (Выбрать правильные варианты) Эффективный контроль должен соответствовать требованиям:

- а) ориентации на результат;
- б) экономичности;
- в) жесткости, стереотипности;
- г) высокого уровня сложности;
- д) своевременности.

95. (Выбрать правильные варианты) Этапы контроля включают в себя:

- а) определение конечных и промежуточных результатов реализации цели;
- б) определение эффективности;
- в) определение внешних и внутренних факторов, влияющих на результаты;
- г) определение границ показателей;
- д) определение исходных данных к выполнению проекта.

96. (Выбрать один правильный вариант) Система контроля формируется на этапе:

- а) подготовки решения;

- б) принятия решения;
- в) реализации решения;
- г) анализа итогов выполнения проекта.

97. (Вставить слово) Формализованные алгоритмы, которые позволяют исполнителям эффективнее выполнять контрольные процедуры, называются

98. (Выбрать правильные варианты) Технологии контроля обычно включают перечни:

- а) ключевых отклонений;
- б) основных исполнителей;
- в) ключевых мероприятий;
- г) основные базы данных;
- д) перечень необходимых ресурсов.

99. (Выбрать один правильный вариант) Проект, который требует для своей реализации наименьших финансовых затрат, является:

- а) инвестиционным;
- б) экономическим;
- в) организационно-управленческим;
- г) социальным.

100. (Выбрать один правильный вариант) Проект, результаты которого в наименьшей степени предсказуемы, является:

- а) инвестиционным;
- б) экономическим;
- в) организационно-управленческим;
- г) исследовательским.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ

по курсам «Разработка управленческих решений», «Организация подготовки и принятия управленческих решений»

1. Управленческое решение, этапы его разработки.
2. Типология управленческих решений.
3. Значение решения для организации процесса управления.
4. Значение курса «разработка управленческого решения» для подготовки менеджеров.
5. Определение проекта, связи проектирования с разработкой управленческого решения.
6. Характеристика проекта.
7. Типы проектов.
8. Структура проекта.
9. Участники проекта.
10. Проект как средство управленческого воздействия.
11. Краткая характеристика отдельных стадий проекта.
12. Вводная стадия проекта.
13. Теоретическая стадия проекта.
14. Аналитическая стадия проекта.
15. Собственно проектная стадия проекта.
16. Плановая стадия проекта.
17. Внедренческая стадия проекта.
18. Общее представление о стадии принятия управленческого решения.
19. Классификация логических методов подготовки и принятия управленческих решений.
20. Стандартный процесс принятия решений.
21. Бинарные и много альтернативные решения.
22. Оценка критериев и альтернатив с помощью техники парных сравнений.
23. Определение критериев для сравнения альтернатив.
24. Сравнимость и взаимосвязанность критериев.
25. Преимущества и способы выбора альтернатив в группе.

26. Метод «Мозгового штурма».
27. Метод «635».
28. Метод «Дельфи».
29. Метод «Дельбека».
30. Метод «Метоплана».
31. Особенности подготовки решения в условиях неопределенности.
32. Показатели риска, методы его оценки.
33. Способы учета риска, неопределенности в выборе альтернатив.
34. Эвристические методы создания нового решения.
35. Конструирование управленческого решения.
36. Метод оптимизации критериев.
37. Особенности этапа реализации управленческого решения.
38. Карты ГАНТА.
39. Построение дерева целей.
40. Система ПЕРТ.
41. Система ПЕРТ для аппарата управления.
42. Общее представление о контроле.
43. Требования к эффективному контролю.
44. Этапы контроля.
45. Технология осуществления контроля.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Бородин, А.И., Сорочайкин, А.Н. Разработка управленческого решения: модели и методология процесса: учебное пособие / А.И. Бородин, А.Н. Сорочайкин. – Самара: Институт анализа экономики города и региона, 2014. – 126 с.
2. Бусов, В.И. Управленческие решения: учебник для бакалавров / В.И. Бусов – М.: Юрайт, 2013. – 254 с.
3. Бэγγюли, Ф. Управление проектом / Ф. Бэγγюли; пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 208 с.

4. Миколайчик З. Решение проблем в управлении. Принятие решений и организация работ / З. Миколайчик; пер. с польского – Х.: Гуманитарный Центр, 2004. – 472 с.

5. Трофимова, Л.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата. Серия: Бакалавр. Академический курс / Л.А. Трофимова, В.Н. Трофимов. – М.: Юрайт, 2015. – 335 с.

6. Фирсова, И.А. Управленческие решения: учебник для бакалавров / И.А., Фирсова, О.В. Данилова, С.В. Карпова; под общ. ред. И.А. Фирсовой. – М.: Юрайт, 2012. – 399 с.

7. Ключников, С.А. Методические указания по курсу «Разработка управленческих решений» / С.А. Ключников. Самара: Изд-во СамГУ, 2009 г. – 23 с.

Дополнительная литература

1. Алексеев, А.А. Поймите меня правильно или книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. – СПб.: Экономическая школа, 1993. – 352 с.

2. Воропаев, В.И. Управление проектами в России / В.И. Воропаев. – М.: Аланс, 1995. – 225 с.

3. Виханский, О.С. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс / О.С. Виханский, А.И. Наумов; под общ. ред. О.С. Виханского. – М.: ИНФРА-М, 1995. – 350 с.

4. Голубков, Е.П. Технология принятия управленческих решений / Е.П. Голубков. – М.: Дело и Сервис, 2005. – 544 с.

5. Планкетт, Л. Выработка и принятие управленческого решения / Л. Планкетт, Г. Хейл. – М.: Экономика, 1984. – 280 с.

6. Саати, Т. Аналитическое планирование. Организация систем / Т. Саати, К. Керис. – М.: Радио и связь, 1991. – 224 с.

7. Саак, А.Э. Разработка управленческого решения: учебник для вузов / А.Э. Саак, В.Н. Тюшняков. – СПб.: Питер, 2007. – 272 с.

Электронный каталог библиотеки Самарского университета:
<http://lib.ssau.ru/>

*Учебно-методическое обеспечение и ресурсы сети Интернет
для самостоятельной работы студентов*

<http://www.aup.ru>

<http://economics.tpu.ru>

<http://www.cfin.ru>

<http://www.gks.ru>

<http://www.finansy.ru>

<http://eup.ru>

<http://ecsocman.edu.ru>

<http://www.eonline.h1.ru>

<http://economicus.ru>

<http://marketing.spb.ru/read.htm>

<http://eup.ru/>

<http://www.e-xecutive.ru>

<http://gallery.economicus.ru>

<http://www.isn.ru/psychology.shtml>

<http://www.nir.ru/Socio/scipubl/nauchn.htm>

<http://www.isras.ru/>

<http://www.socnet.narod.ru/>

<http://www.sociology.ru/>

<http://www.ecsoc.ru/db/catres/russia/>

<http://soc.lib.ru/>

www.socioline.ru

www.club.fom.ru

www.socio.rin.ru

<http://www.ecsocman.edu.ru>

<http://www.isn.ru/index415.shtml>

<http://www.romir.ru/>

www.auditorium.ru

<http://www.ecsoc.msses.ru/>

<http://www.politolog.ru/> Народная политология

<http://www.inion.ru/index15.php>

<http://www.rustrana.ru>

<http://www.ng.ru>

<http://www.grazhdanin.com>

http://www.legalworld.ru/html/links_rus.html

<http://www.nlr.ru/lawcenter/ires/links.htm#1>

<http://www.zewo.ru/lib/>

Рекомендуемые периодические издания:

1. Менеджмент
2. Государственное управление
3. Теория и практика управления
4. Законодательство и экономика
5. Муниципальный менеджмент
6. ПОЛИС
7. Муниципальный менеджмент