

**Министерство образования Московской области**

Документ подписан электронной подписью  
Информация о владельце: **Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области «Государственный гуманитарно-технологический университет»**  
ФИО: Егорова Галина Викторовна  
Должность: Проректор по учебной работе  
Дата подписания: 06.10.2023 10:49:40  
Уникальный программный ключ:  
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

**УТВЕРЖДАЮ**

**Проректор**



26 июня 2023г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.ДВ.07.02 Разработка управленческого решения**

**Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами**

**Квалификация выпускника **Бакалавр****

**Форма обучения очно-заочная**

2023 г.

## 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.04 Государственное и муниципальное управление по профилю «Управление социально-экономическими системами» (очно-заочная форма обучения) 2023 года начала подготовки<sup>1</sup>.

## 2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

**Целью** освоения дисциплины «Разработка управленческого решения» является формирование у будущего бакалавра готовности к профессиональной деятельности, умений использовать современные приемы и методы разработки, принятия и оптимизации управленческих решений в условиях конкурентной среды.

### 2.2 Задачами дисциплины являются:

- формирование теоретической базы в области разработки управленческих решений;
- формирование базы знаний для участия в контроле качества управленческих решений и осуществления административных процессов;
- изучение методов оценки эффективности управленческих решений.

### 2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
<b>Профессиональные компетенции (ПК):</b>	
Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1
Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2

### Индикаторы достижения компетенций

ПК-1 Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
---	---

<sup>1</sup> При изучении дисциплины «Математика» учтены объекты профессиональной деятельности выпускников (органы государственной власти Российской Федерации, органы государственной власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации). При этом в общем аспекте социально-экономическая система (СЭС) рассматривается как целостная совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих социальных и экономических элементов (субъектов) и отношений по поводу распределения и потребления материальных и нематериальных ресурсов, производства, распределения, обмена и потребления товаров и услуг. Подчеркнем существенное разнообразие СЭС:

–локальные СЭС (предприятия, учреждения, институты, организации, объединения, отрасли);  
–региональные СЭС (регион, муниципальные образования);  
–национальные СЭС (национальная экономика, страна).

ПК-1 Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1 <b>Знает:</b> основные аспекты групповой и командной работы; правила, законы и принципы кадрового менеджмента, методы управления человеческими ресурсами организации; теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; структуру организационной культуры;
	ПК-2.2 <b>Умеет:</b> применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
	ПК-2.3 <b>Владеет:</b> навыками и приемами управления персоналом; способами организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.

При проведении занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций по теме «Разработка и реализация управленческих решений», проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций по теме «Целевая ориентация управленческих решений. Стратегические решения», содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

### 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Разработка управленческого решения» относится к обязательной части образовательной программы Б1.В.ДВ.07.02.

Дисциплины, изучение которых необходимы для формирования знаний, умений, навыков по данной дисциплины:

Принятие и исполнение государственных решений

Знания в рамках дисциплины необходимы для подготовки и защиты выпускной квалификационной работы.

### 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Название разделов и тем	Семестр	Виды учебных занятий				
		Контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация
		Лекции	Пр.			
		<b>14</b>	<b>26</b>		<b>140</b>	36 Экзамен
Тема 1. История науки об управленческих решениях	7	2	4		30	

Тема 2. Принятие управленческих решений в организациях	7	2	4		30		
Тема 3. Разработка и реализация управленческих решений	7	2	4		20		
Тема 4. Целевая ориентация управленческих решений. Стратегические решения	7	2	4		20		
Тема 5. Системный анализ в процессе принятия управленческих решений. Разработка и контроль реализации решений	7	2	4		20		
Тема 6. Факторы качества и эффективность управленческих решений	7	4	4		20		
Промежуточная аттестация	7						36 Экзамен

## Содержание дисциплины структурированное по темам (разделам)

### Лекционные занятия

#### Тема 1. История науки об управленческих решениях.

Природа процесса принятия решения.

Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении. Общие сведения о теории принятия решений. Функции решения в методологии и организации процесса управления. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.

Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента. Типы менеджмента по взаимодействию с объектом управления и алгоритмы принятия решения при различных типах менеджмента.

Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.). Их место в методологии и организации процесса управления.

#### Тема 2. Принятие управленческих решений в организациях.

Понятия «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование». Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих решений. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.

Краткая характеристика методов принятия управленческих решений: состав, область использования, основные характеристики. Экономико-математические методы, методы моделирования, методы выработки решений в диалоговом режиме, количественные и качественные экспертные методы, алгоритмический, статистический, эвристический методы, методы сценариев и метод «дерева решения», топологические методы. Метод ELECTRE.

#### Тема 3. Разработка и реализация управленческих решений.

Целевая ориентация управленческих решений. Постановка цели и формулировка ограничений для принятия решений. Взаимосвязь целей и решений. Осознание необходимости принятия управленческого решения. Идентификационные проблемы: предупреждающие сигналы и источники возникновения трудностей при идентификации проблемы.

Выбор критерия принятия управленческого решения. Классификация критериев принятия управленческого решения.

Разработка и развитие альтернатив. Анализ альтернатив действий. Сравнение альтернатив и выбор решений. Проверка реализуемости разработанных альтернатив. Обоснование выбора альтернативы. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.

Особенности разработки управленческого решения в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, институтах гражданского общества, общественных организаций, некоммерческих и коммерческих организаций, международных организаций, научных и образовательных организациях.

Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### **Тема 4. Целевая ориентация управленческих решений. Стратегические решения.**

Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Типология управленческих решений. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.

Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения

Условия и факторы качества управленческих решений.

Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

#### **Тема 5. Системный анализ в процессе принятия управленческих решений. Разработка и контроль реализации решений.**

Понятия «ситуация» и «проблема». Ситуационные концепции управления процессом принятия решений. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.

Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Контроль реализации управленческих решений. Значение, функции и виды контроля. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения. Методы контроля и оценки исполнения решений.

#### **Тема 6. Факторы качества и эффективность управленческих решений.**

Управленческие решения и ответственность. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

Оценка качества управленческих решений. Понятия эффекта и эффективности решений. Факторы, определяющие эффективность решений. Виды и методы оценок экономической эффективности управленческих решений.

### **Практические занятия**

#### **Практическое занятие 1.**

##### **Тема 1. История науки об управленческих решениях**

**Учебные цели:** раскрыть содержание понятия управленческого решения.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

явление

процесс

управленческое решение

управленческая задача

цель(теория) принятия решений

#### **Практическое занятие 2.**

##### **Тема 2. Принятие управленческих решений в организациях**

**Учебные цели:** описать и охарактеризовать типологию и классификацию управленческих решений.

##### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

качества управленческого решения

непротиворечивость

конкретность

классификация решений

определенность

неопределенность

риск  
объективность

### **Практическое занятие 3.**

#### **Тема 3. Разработка и реализация управленческих решений**

**Учебные цели:** определить роль руководителя организации и его влияние на процессы принятия управленческих решений в организации, а также рассмотреть процесс обмена управленческой информацией между организацией и внешней средой.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

личность  
лидер  
лицо, принимающее решения  
полномочия  
поведение  
личностный подход к изучению лидерства  
информация  
внутренняя система информации

### **Практическое занятие 4.**

#### **Тема 4. Определение целей организации. Стратегические решения**

**Учебные цели:** определить выбор критерия принятия управленческого решения, рассмотреть постановку цели и формулировки ограничений для принятия решений.

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

управленческое решение  
выбор критерия  
классификация критериев  
развитие альтернатив  
анализ альтернатив  
выбор решений  
неопределенность  
риск

### **Практическое занятие 5.**

#### **Тема 5. Ситуационный анализ. Разработка и контроль реализации решений**

**Учебные цели:** определить методы принятия решений в условиях определенности, риска и неопределенности среды

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

альтернатива  
методы  
эвристические методы  
методы генерирования альтернатив  
среда принятия решений  
риск  
неопределенности среды  
дерево решений

### **Практическое занятие 6.**

#### **Тема 6. Факторы качества и эффективность управленческих решений**

**Учебные цели:** изучить сущность понятий и виды эффекта и эффективности управленческих решений, а также факторы их определяющие

#### **ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ**

эффект  
эффективность  
виды эффекта  
виды эффективности управленческих решений  
факторы определяющие эффективность  
методы оценок экономической эффективности

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)**

В изменившейся социально-экономической обстановке в России востребованными качествами для рынка труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, делов-

витость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей учебной программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощряет студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника

#### **Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 495 с. : табл., схем., граф. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>

#### **Задания для реализации самостоятельной работы**

Название разделов и тем	Задания для самостоятельной работы
Тема 1. История науки об управленческих решениях	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Принятие управленческих решений в организациях	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Разработка и реализация управленческих решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 4. Целевая ориентация управленческих решений. Стратегические решения	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Системный анализ в процессе принятия управленческих решений. Разработка и контроль реализации решений	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

### Тестовые задания

1. Что является предметом курса:
  - а) составление решения
  - б) управленческое решение
  - в) варианты решения
  - г) оптимизация решения
2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:
  - а) статистический
  - б) логический
  - в) научный
  - г) исторический
  - д) ненаучный
3. Каим требованиям должно отвечать решение:
  - а) обоснованность
  - б) четкость формулировок
  - в) своевременность и эффективность
  - г) реальная осуществимость
  - д) всем выше перечисленным
4. Какой метод является основным для данного курса:
  - а) формализованный
  - б) системный анализ
  - в) принятие решений в условиях неопределенности
  - г) принятие решений в условиях определенности
  - д) многокритериального выбора
5. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:
  - а) коммерческие
  - б) одноцелевые
  - в) многоцелевые
  - г) некоммерческие
  - д) стратегические
6. По способу принятия управленческие решения делятся на:
  - а) консультативные
  - б) совместные
  - в) индивидуальные
  - г) групповые
  - д) парламентские
7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:
  - а) постановка задач
  - б) разработка вариантов решения
  - в) выбор варианта
  - г) организация выполнения решения и его оценка
  - д) мотивация результатов решения
8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:
  - а) формулирование требований и ограничений
  - б) оценка возможных последствий
  - в) сбор необходимой информации
  - г) определение критериев выбора
  - д) разработка возможных вариантов решений
9. Процесс управления направлен на:
  - а) удовлетворение потребностей жителей
  - б) достижение цели
  - в) организацию выполнения принятых решений
10. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:



- а) функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
  - б) снижение неопределенности текущей деятельности
  - в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
  - г) сплачивает вокруг себя работников организации
  - д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
  - е) все вышеперечисленное
11. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:
- а) взаимоисключаемость элементов
  - б) количество альтернатив
  - в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
  - г) полнота совокупности альтернатив
  - д) соответствие альтернатив цели
12. Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:
- а) анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив
  - б) количественная оценка альтернатив
  - в) анализ соответствия альтернатив цели
  - г) комплексная оценка полезности альтернатив
  - д) качественная оценка альтернатив
13. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:
- а) государственные органы
  - б) партнеры и партнерские связи
  - в) научно-технические достижения
  - г) источники силового воздействия
  - д) профсоюзы
14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:
- а) расчет устойчивости
  - б) корректировка параметров решения
  - в) формализованное описание неопределенности
  - г) увеличение качества
15. Как оценивается эффективность управленческого решения:
- а) степенью достижения результата на единицу затрат
  - б) сокращением капиталовложений
  - в) уменьшением затрат
  - г) уменьшением времени
  - д) уменьшением качества

### **Вопросы для самостоятельной подготовки**

#### **Блок 1**

1. Дайте определение понятию управленческое решение.
2. Что включает процесс разработки и принятие управленческих решений.
3. Назовите стадии процесса разработки и принятия управленческого решения.
4. Дайте определение понятиям «управленческая проблема» и «управленческое решение».
5. Дайте сравнительную характеристику процесса принятия решения в бизнес – организациях и системе государственного и муниципального управления, в чем заключается их специфика.
6. Раскройте экономические, социальные, правовые и технологические основы принятия управленческого решения.

#### **Блок 2**

1. Дайте характеристику основных типов управленческих решений.
2. Дайте определение понятиям «ситуация» и «проблема».
3. В чем заключается суть ситуационной концепции управления процессом принятия решений.
4. Дайте классификацию ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
5. Дайте классификацию управленческих решений.
6. Назовите классификационные признаки управленческих решений.
7. В чем специфика современных подходов к классификации управленческих решений.

8. Стратегические и тактические решения – особенности и взаимосвязь
9. Можно ли рассматривать проекты как форму разработки, принятия и реализации управленческого решения.
10. В чем заключаются условия и факторы качества управленческих решений.

### **Блок 3**

1. Какие основные характеристики личности ЛПР, влияющие на выбор альтернативы принятия решения.
2. В чем особенности процессов индивидуального и группового принятия решения.
3. В чем заключается роль руководителя организации в процессе разработки и принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику внутренней и внешней информации, необходимой для разработки управленческого решения.
5. Проведение тренинга по определению роли людей, вовлеченных в решение проблемы: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

### **Блок 4**

1. Дайте характеристику этапов процесса разработки и принятия управленческого решения.
2. Классификация критериев и школ выбора управленческого решения.
3. Характеристика механизма разработки и выбора альтернатив для принятия управленческого решения.
4. Дайте характеристику особенностей разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
5. В чем состоит контроль за реализацией управленческих решений, его значение и функции.
6. В чем заключается ответственность за выполнение управленческих решений.
7. Проведение тренинга по анализу основных этапов разработки и принятия управленческих решений: итоговая дискуссия по результатам тренинга, обзор достигнутых целей тренинга.

### **Блок 5**

1. Дайте характеристику элементов внешней среды организации с точки зрения их влияния на разработку управленческих решений.
2. Дайте характеристика современных рыночных институтов процесса разработки управленческого решения.
3. В чем заключаются преимущества современных методов анализа внешней среды.
4. Какие, с вашей точки зрения, положительные и отрицательные моменты привлечения российских и зарубежных консультантов при принятии управленческого решения.
5. Насколько эффективно привлекать внешних по отношению к организации консультантов.

## **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

## **7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **7.1. Основная литература**

1. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений : учебник / М.С. Козырев. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 158 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2754-9 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>
2. Балдин, К.В. Управленческие решения : учебник / К.В. Балдин, С.Н. Воробьев, В.Б. Уткин. - 8-е изд. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К<sup>о</sup>», 2017. - 495 с. : табл., схем., граф. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02269-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452520>
3. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. - 228 с. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1688-6 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492>
4. Карданская, Н.Л. Управленческие решения : учебник / Н.Л. Карданская. - 3-е изд., перераб. и

доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 439 с. : схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-238-01574-3 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436715>

5. Самков, Т.Л. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие : [16+] / Т.Л. Самков ; Новосибирский государственный технический университет. – Новосибирск : Новосибирский государственный технический университет, 2019. – 123 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575281>

## 7.2 Дополнительная литература

1. Харитонов, И.В. Основы теории принятия управленческих решений : учебник / И.В. Харитонов ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Северный (Арктический) федеральный университет имени М.В. Ломоносова, Филиал в г. Корьяжме Архангельской области. - Архангельск : САФУ, 2015. - 155 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-261-01030-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436414>
2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». - Ставрополь: СКФУ, 2015. - 171 с.: ил. - Библиогр. в кн.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872>
3. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196 с.: ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>
4. Шамалова, Е.В. Основы методологии принятия управленческих решений в организации : учебное пособие / Е.В. Шамалова, М.И. Глухова. - Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2018. - 95 с. : табл., схем., ил. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-2758-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493967>
5. Учитель, Ю.Г. Разработка управленческих решений : учебник / Ю.Г. Учитель, А.И. Терновой, К.И. Терновой. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 383 с. - Библиогр.: с. 346-350 - ISBN 978-5-238-01091-5 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=117136>
6. Сенченко, П.В. Документационное обеспечение управленческих решений : учебное пособие / П.В. Сенченко, Ю.П. Ехлаков, В.Е. Кириенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). - Томск : Эль Контент, 2011. - 142 с. : табл., схем. - ISBN 978-5-4332-0008- ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=208691>
7. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувикова. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2016. - 324 с. : ил. - (Учебные издания для бакалавров). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-01084-2 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952>

## 8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

### Современные профессиональные базы данных:

1. [www.nalog.ru](http://www.nalog.ru) – Федеральная налоговая служба Российской Федерации
2. [www.ach.gov.ru](http://www.ach.gov.ru) – Счетная палата Российской Федерации
3. [www.cbr.ru](http://www.cbr.ru) – Центральный банк Российской Федерации
4. [www.gks.ru](http://www.gks.ru) – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации

5. <https://fas.gov.ru/> Федеральная антимонопольная служба - ФАС России

### Информационные справочные системы

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Учебно-методические материалы и электронные образовательные ресурсы к ООП:

<http://dis.ggtu.ru/course/view.php?id=3364>

Презентационные материалы по теме «Спрос и предложение»

<http://dis.ggtu.ru/mod/resource/view.php?id=26808&forceview=1>


## 9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Для осуществления образовательного процесса по дисциплине имеется в наличии следующая материально-техническая база:

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none"><li>- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;</li> <li>- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГГТУ;</li> <li>- специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине,  оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;</li></ul>	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

## 10. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).

Автор-составитель: д.э.н. Гужина Г.Н. 

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26 июня 2023г., протокол № 8



Министерство образования Московской области

Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области  
«Государственный гуманитарно-технологический университет»

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ  
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

по учебной дисциплине

Б1.В.ДВ.07.02 Разработка управленческого решения

Направление подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) программы:  
Управление социально-экономическими системами

Квалификация выпускника Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

2023 г.

## 1. Индикаторы достижения компетенций

ПК-1 Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-1 Способен использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1 <b>Знает:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; методы, приемы и правила их определения;
	ПК-1.2 <b>Умеет:</b> согласовывать решения с принятыми ранее решениями и нести ответственность за их реализацию;
	ПК-1.3 <b>Владеет:</b> навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры

Код и наименование профессиональной компетенции	Наименование индикатора достижения профессиональной компетенции
ПК-2 Владеет навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1 <b>Знает:</b> основные аспекты групповой и командной работы; правила, законы и принципы кадрового менеджмента, методы управления человеческими ресурсами организации; теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач; структуру организационной культуры;
	ПК-2.2 <b>Умеет:</b> применять основные теории мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач;
	ПК-2.3 <b>Владеет:</b> навыками и приемами управления персоналом; способами организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики.

## 1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания<sup>2</sup>

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	<b>Тест</b> (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень <b>знаний</b> .	Тестовые задания	Оценка «Отлично»: в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка «Хорошо»: в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка «Удовлетворительно»: в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка «Неудовлетворительно»: в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	<b>Глоссарий</b> (показатель компетенции)	Набор материалов, направленных на проверку <b>знания</b> основных понятий дисциплины. Способ проверки степе-	Список терминов	Оценка «Отлично»: даны определения всех предложенных терминов, все задания выполнены правильно. Оценка «Хорошо»: даны грамотные определения всех представленных терминов, однако имеются отдельные недочёты. Оценка «Удовлетворительно»: большая часть терминов охарактеризована правильно, но все определения имеют недочё-

<sup>2</sup> Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству  
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

	«Знание»)	ни освоения категориального аппарата.		ты; все определения представлены, но допущено несколько грубых ошибок. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: большая часть определений не представлена, либо представлена с грубыми ошибками.
3.	<b>Реферат</b> (показатель компетенции «Умение»)	Продукт самостоятельной работы, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где раскрывается суть исследуемой проблемы, приводятся различные точки зрения, а также авторский взгляд на нее.	Тематика рефератов	Оценка « <i>Отлично</i> »: показано понимание темы, <b>умение</b> критического анализа информации. Используется основная литература по проблеме, дано теоретическое обоснование актуальности темы, проведен анализ литературы, показано применение теоретических положений в профессиональной деятельности, работа корректно оформлена (орфография, стиль, цитаты, ссылки и т.д.). Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. – при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Оценка « <i>Хорошо</i> »: показано понимание темы, умение критического анализа информации. В работе использована основная литература по теме (методическая и научная), дано теоретическое обоснование темы, раскрыто основное содержание темы, работа выполнена преимущественно самостоятельно, содержит проблемы применения теоретических положений в профессиональной деятельности. Изложение материала работы отличается логической последовательностью, наличием иллюстративно-аналитического материала (таблицы, диаграммы, схемы и т. д. - при необходимости), ссылок на литературные и нормативные источники. Имеются недостатки, не носящие принципиального характера, работа корректно оформлена. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: не показано понимание темы, умение критического анализа информации. Библиография ограничена, нет должного анализа литературы по проблеме, тема работы раскрыта частично, работа выполнена в основном самостоятельно, не содержит элементов анализа реальных проблем. Не все рассматриваемые вопросы изложены достаточно глубоко, есть нарушения логической последовательности. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не раскрыта тема работы. Работа выполнена несамостоятельно, носит описательный характер, ее материал изложен неграмотно, без логической последовательности, нет ссылок на литературные и нормативные источники.
4.	<b>Презентация</b> (показатель компетенции «Умение»)	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентаций	Оценка « <i>Отлично</i> »: показано <b>умение</b> критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка « <i>Хорошо</i> »: показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.
5.	<b>Проблемная ситуация (кейс)</b> (показа-	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыс-	Проблемная ситуация	Оценка « <i>Отлично</i> »: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка « <i>Хорошо</i> »: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: представлен вариант решения



	тель компетенции «Владение»)	лить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее <b>владение</b> методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.		ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: вариант решения ситуации отсутствует.
6.	<b>Практические задания</b>  (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на <b>овладение</b> методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практическое задание	Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	<b>Зачет</b>	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения дисциплины.	Вопросы к зачету	« <i>Зачтено</i> »: <b>знание</b> теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); <b>умение</b> анализировать проблему, содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса; <b>владение</b> аналитическим способом изложения вопроса, навыками аргументации. « <i>Не зачтено</i> »: <b>знание</b> вопроса на уровне основных понятий; <b>умение</b> выделить главное, сформулировать выводы не продемонстрировано; <b>владение</b> навыками аргументации не продемонстрировано.

### 1.3. Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

#### Вопросов к экзамену

1. Возникновение науки об управленческих решениях в контексте развития менеджмента. Связь науки об управленческих решениях с другими науками об управлении.
2. Общие сведения о теории принятия решений.
3. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
4. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
5. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение».
6. Сферы принятия управленческого решения.
7. Сравнительная характеристика особенностей принятия решения в бизнес-организациях и в системе государственного и муниципального управления.
8. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основы принятия управленческого решения.
9. Современные концепции и принципы выработки решения. Зависимость принятия решения в организациях от типа менеджмента.
10. Характеристика функций управленческого решения (направляющая, координирующая, мотивирующая и т.п.).
11. Модели, методология и организация процесса разработки управленческого решения.
12. Ценность, необходимость и ограниченность использования моделирования при принятии управленческих

- решений.
13. Характеристика этапов процесса моделирования. Проблемы использования моделирования в управлении организацией.
  14. Краткая характеристика методов принятия управленческих решений.
  15. Целевая ориентация управленческих решений.
  16. Классификация критериев принятия управленческого решения.
  17. Разработка и развитие альтернатив.
  18. Анализ альтернатив действий.
  19. Сравнение альтернатив и выбор решений.
  20. Проверка реализуемости разработанных альтернатив.
  21. Обоснование выбора альтернативы.
  22. Характеристика механизма принятия управленческого решения: механизмы вертикальной и горизонтальной координации принятия решения.
  23. Административные мероприятия, необходимые для организации процесса согласования и утверждения управленческого решения.
  24. Особенности разработки управленческого решения в корпоративных и индивидуалистических организациях.
  25. Условия неопределенности и риска. Проблемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
  26. Целевая ориентация управленческих решений.
  27. Стратегические решения.
  28. Характеристика основных типов управленческих решений: по используемым методам, по творческому вкладу, по степени формализации проблем. Типология управленческих решений.
  29. Классификация управленческих решений: решения, сгруппированные по функциям управления.
  30. Классификационные признаки управленческих решений: цель, условия принятия, время, информация, последствия, ответственность.
  31. Современные подходы к классификации управленческих решений: по числу влияющих на решение субъектов, по характеру процесса принятия решений по технологии разработки, в соответствие с прогнозной эффективностью и т.п.
  32. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
  33. Проекты как форма разработки, принятия и реализации управленческого решения
  34. Условия и факторы качества управленческих решений.
  35. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческих решений (реальность, устойчивость к возможным ошибкам, контролируемость и т.п.).
  36. Системный анализ в процессе принятия управленческих решений. Разработка и контроль реализации решений.
  37. Понятия «ситуация» и «проблема».
  38. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений.
  39. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
  40. Проблемы организации исполнения принятых управленческих решений.
  41. Особенности процедуры организации выполнения управленческих решений.
  42. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.
  43. Контроль реализации управленческих решений.
  44. Значение, функции и виды контроля.
  45. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения.
  46. Методы контроля и оценки исполнения решений.
  47. Факторы качества и эффективность управленческих решений.
  48. Управленческие решения и ответственность.
  49. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.
  50. Оценка качества управленческих решений.
  51. Понятия эффекта и эффективности решений.
  52. Факторы, определяющие эффективность решений.
  53. Виды и методы оценок экономической эффективности управленческих решений.
  54. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
  55. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
  56. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
  57. Правила принятия коллективного решения.
  58. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
  59. Характеристика внутренней системы информации в организации.
  60. Информационная структура управленческого решения.
  61. Система требований к качеству управленческого решения.
  62. Организационно-управленческие решения на уровне муниципального и государственного управления.
  63. Инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений
  4. Организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

## Тестовые задания

### **1. Управленческое решение – это:**

- a) Результат выбора из нескольких возможных вариантов.
- b) Результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента.
- c) Выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- d) Результат мыслительной деятельности человека.

### **2. Что такое решение?**

- a. решение- это выбор альтернативы
- б. решение- это разработка альтернативы
- в. решение- это поиск альтернативы

### **3. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?**

- a. научная обоснованность
- б. логичность
- в. своевременность
- г. адаптивность
- д. перспективность

### **4. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:**

- a. в середине 60-х годов
- б. в 70-е годы
- в. в середине 80-х годов

### **5. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:**

- a) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

### **6. Цель управленческого решения – это**

- a) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

### **7. К разработке и принятию решений могут быть подходы:**

- a) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

### **8. Каим требованиям должно отвечать решение:**

- a) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

### **9. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:**

- a) коммерческие
- б) одноцелевые
- в) многоцелевые
- г) некоммерческие
- д) стратегические

### **10. По способу принятия управленческие решения делятся на:**

- a) консультативные
- б) совместные
- в) индивидуальные
- г) групповые

### **11. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения:**

- a) Личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников.
- б) Структуризация проблемы.
- в) Внутрифирменные конфликты.
- д) Функционирование системы ответственности.

### **12. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:**

- a) Только качественными показателями.
- б) Только количественными показателями.
- в) Как качественными, так и количественными показателями.
- д) Правильного ответа нет.

### **13. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:**

- a) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.

- с) Надежность управленческого решения.
- д) Оптимальность управленческого решения.

**14. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:**

- а) Эффективность управленческого решения.
- б) Качество управленческого решения.
- с) Надежность управленческого решения.
- д) Оптимальность управленческого решения.

**15. В каком случае возникает необходимость принятия управленческого решения:**

- а) В случае ликвидации неблагоприятной управленческой ситуации.
- б) В случае достижения поставленных перед организацией задач.
- с) В случае удовлетворения потребностей организации.
- д) В случае улучшения существующей ситуации.

**16. Зависит ли процесс принятия решения от индивидуальных качеств руководителя?**

- а. нет
- б. да

в. процесс принятия решения зависит только от индивидуальных качеств руководителя

**17. Что такое стиль руководства?**

- а. стиль руководства - умение руководителя подчинить себе ниже стоящие иерархические уровни
- б. стиль руководства - распределение должностных обязанностей по иерархическим уровням

в. стиль руководства - правильное поведение руководителя по отношению к подчиненным в ситуации, требующей выбора

**18. Какие признаки не характеризуют поведение лица с конфликтной устремленностью?**

- а. действует осторожно;
- б. часто подтасовывает факты;
- в. ищет слабое место в позиции оппонента;
- г. считает, что отступление ведет к потере лица.

**19. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:**

- а) «Непродуманные» решения.
- б) «Моральные» решения.
- с) Решения, принятые в условиях неопределенности и риска.
- д) За все принимаемые им решения.

**20. Лицо, принимающее решение:**

- а) Должно обладать профессиональными знаниями и навыками.
- б) Должно иметь высшее образование.
- с) Быть хорошим психологом.
- д) Быть ответственным человеком.

**21. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:**

- а) Факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения.
- б) Факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений.
- с) Параметры качества управленческого решения.
- д) Параметры эффективности управленческого решения.

**22. Каким видом информации нельзя осуществлять воздействие на объект управления?**

- 1) команда;
- 2) приказ;
- 3) распоряжение;
- 4) план;
- 5) анкета.

**23. Что является основным элементом каждого процесса принятия решений?**

- 1) задача;
- 2) приказ;
- 3) утверждение;
- 4) проблема;
- 5) план.

**24. Какой из этапов процесса принятия управленческих решений позволяет сравнить достоинства и недостатки каждой альтернативы и проанализировать вероятностные результаты их реализации?**

- а) определение рейтинг-критериев;
- в) сбор и анализ информации;
- с) разработка альтернативных решений;
- д) оценка вариантов, выбор лучшего варианта;
- е) оценка эффективности решения.

**25. Первый этап разработки решения и организации его выполнения:**

- а. оценка обстановки;
- б. уяснение задачи;
- в. расчет времени;
- г. ориентирование подчиненных.

**26. В чем заключается процесс выявления проблемы?**

- 1) процесс нахождения решения задачи;
- 2) длительное выяснение причин сложившейся ситуации;

- 3) кратковременное заключение соглашения по выбранной альтернативе;
- 4) процесс определения того, что требуется изменить или выполнить в сложившейся ситуации;
- 5) процесс оформления документов.

**27. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:**

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.
- d) Процесс мыслительной деятельности человека.

**28. Узкое определение теории принятия управленческого решения:**

- a) отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления.
- b) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества.
- c) Процесс мыслительной деятельности человека.
- d) Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя.

**29. Обоснуйте данное выражение.**

Разработка управленческого решения – важнейший процесс управления

**30. Назовите этапы процесса принятия решения?**

- 1) вычленение проблемы;
- 2) составление перечня возможных альтернатив для решения этой проблемы;
- 3) выбор наиболее подходящей из этих альтернатив, начало ее реализации;
- 4) сбор информации о процессе ее реализации для выяснения того, облегчает ли данная альтернатива решения намеченной проблемы.
- 5) все вышеназванные.

**31. Что включает в себя описание проблемной ситуации?**

- 1) характеристика самой проблемы;
- 2) утверждение существования проблемы;
- 3) ситуационные факторы;
- 4) содержание пунктов 1, 2;
- 5) содержание пунктов 1, 3.

**32. Аналитическому отделу поручили разработать технологию оперативного информационного обеспечения руководителей высшего звена управления новыми аналитическими данными. На что было направлено данное управленческое решение?**

- a. на управление производственной и обслуживающей деятельностью;
- b. на коммуникации с внешней средой;
- в. все варианты не верны.

**33. Какие факторы оказывают влияние на характер принимаемых решений?**

- a. степень полноты и достоверности информации
- b. объем информации
- в. Своевременность
- г. адаптивность

**34. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:**

- a) государственные органы
- b) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- d) профсоюзы

**35. От чего зависит способ представления процесса принятия управленческого решения:**

- a) От внешней среды.
- b) От научного подхода, применяемого к разработке управленческого решения.
- c) От действующей системы внутренней коммуникации.
- d) От профессионализма персонала.

**36. При разработке управленческого решения поступает огромное количество качественной и количественной информации. Как это отразится на принятом управленческом решении:**

- a) Повысит качество управленческого решения.
- b) Повысит надежность управленческого решения.
- c) Повысит эффективность управленческого решения.
- d) Помешает при принятии окончательного варианта управленческого решения.
- e) Приведет к принятию ошибочных управленческих решений.

**37. Кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации, для повышения эффективности принимаемого решения:**

- a) Только руководитель организации.
- b) Специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация.
- c) Любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации.
- d) Элементы системы менеджмента.

**38. Какие вы знаете формальные методы сбора информации?**

- 1) компьютерный анализ;
- 2) интервьюирование;

- 3) приглашение консультантов по управлению;
- 4) опросы работников;
- 5) все вышеназванные.

**39. Какие бывают ограничения? (отметить лишнее)**

- 1) неадекватность средств;
- 2) потребность в технологии, еще не разработанной или чересчур дешевой;
- 3) неспособность закупить ресурсы по приемлемым ценам;
- 4) недостаточное число работников, имеющих требуемую квалификацию и опыт;
- 5) исключительно острая конкуренция.

**40. Количественные методы при анализе ситуации применяются для:**

- a) Расчета эффективности решаемой задачи.
- b) Выявляет изменения развития ситуации под воздействием факторов внешней среды.
- c) Выявления динамика развития ситуации под воздействием тех или иных факторов.
- d) Применения количественного подхода к разработке управленческого решения.

**41. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:**

- a) Математический метод.
- b) Графический метод.
- c) Иллюстративный метод.
- d) Экономический метод.
- 5) все ответы верны.

**42. На чем основаны неформальные методы принятия управленческих решений?**

- 1) на аналитических способностях лица, принимающего решение;
- 2) на опыте и интуиции менеджера, принимающего решение;
- 3) на математических моделях;
- 4) верны ответы 1, 2;
- 5) верны ответы 1, 2, 3.

**43. Кто участвует в процессе принятия решения экспертным методом?**

- 1) специалисты-эксперты;
- 2) экспертная комиссия;
- 3) менеджеры и специалисты предприятия;
- 4) рабочие группы специалистов;
- 5) все ответы верны.

**44. От чего зависит выбор конкретного метода принятия управленческого решения?**

- 1) от квалификации группы исполнителей;
- 2) от статуса членов группы в организации;
- 3) от зрелости группы как коллектива;
- 4) от конкретной ситуации;
- 5) все ответы верны.

**45. Из предложенных вариантов укажите тот, который является примером группы методов принятия решений, основанных на количественной оценке?**

- 1) эвристические методы;
- 2) неформальные методы;
- 3) мозговой штурм;
- 4) методы исследования операций;
- 5) все ответы верны.

**46. Если оценить варианты решения нельзя с помощью математического аппарата, то какой метод можно применять в данном случае?**

- a) экономико-статистический;
- b) социально - политический;
- c) система взвешенных критериев;
- d) плановый или системный;
- e) ни один из выше названных.

**47. Что не относится к методам прямого воздействия?**

- a) приказ;
- b) распоряжение;
- c) административное давление;
- d) указ;
- e) убеждение.

**Тематика презентаций**

**Задание: Подготовить презентацию**

1. Зарубежный опыт применения современных информационных технологий при создании систем поддержки принятия решений.
2. Организация интеллектуальной поддержки управленческой деятельности.
3. Организация вычислительной поддержки управленческой деятельности.
4. Организация автоматизированной поддержки управленческой деятельности.
5. Технологии разработки и принятия управленческих решений в условиях риска и неопределенности.
6. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях определенности.

7. Методы и технологии разработки управленческих решений в условиях неопределенности.
8. Методологические основы принятия управленческих решений.
9. Методы организации реализации управленческих решений.
10. Методы управленческого контроля.
11. Методы оценки эффективности управленческих решений.
12. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии управленческих решений.
13. Механизм формирования социальной ответственности.
14. Социальная ответственность руководителя при принятии управленческих решений.
15. Экологическая ответственность руководителя при принятии управленческих решений.
16. Процедура согласования, принятия и утверждения управленческих решений.

#### **Рекомендации к выполнению:**

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.
2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.
3. Первый слайд должен содержать название презентации.
4. \_\_\_\_\_ Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.
5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.
6. \_\_\_\_\_ Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.
7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.
8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.
9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.
10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

**Форма отчетности:** мультимедийная презентация.

### **Практические задания**

#### **Практическое задание 1.**

##### **Рассмотрите ситуацию**

Закрытое акционерное общество «С» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоит в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «С». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «С»?

##### **Практическое задание 2.**

Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «С» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое Вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

##### **Практическое задание 3.**

Открытое Акционерное Общество «Б» работает на рынке консалтинговых услуг 10 лет. Штат организации свыше 100 человек. Сначала сотрудники работали с клиентами по одиночке либо произвольно сгруппированной бригадой. Затем было принято управленческое решение, в результате чего все сотрудники были разбиты на бригады по 4 человека. В результате сложилась неблагоприятная ситуация: внутриорганизационные разногласия, в результате чего снизилась производительность труда.

##### **Практическое задание 4.**

Примите управленческое решение по выходу из сложившейся ситуации. Подумайте, как Вы, если бы были руководителем данной организации, вышли из данной неблагоприятной управленческой ситуации. Какие управленческие решения должны быть приняты в данной ситуации? Как принятые Вами решения отразятся на Ваших сотрудниках и на работе самой организации? Какое решение (инертное, импульсивное, рискованное, осторожное, рациональное, основанное на суждении или интуитивное) Вы примите?

##### **Рассмотрите ситуацию**

Предположите, что Вы открыли фирму. Определите, каким видом деятельности она будет заниматься. Проанализируйте все факторы, влияющие на Вашу деятельность. Предположите, что Ваша фирма столкнулась с неблагоприятной управленческой ситуацией. Четко поставьте проблему. В результате сложившейся ситуации Вам следует принять управленческое решение.

##### **Практическое задание 5.**

Разработайте, примите управленческое решение, проанализируйте результат. Последовательность разработки, реализации и анализа управленческого решения должна соответствовать основным этапам разработки управленческого решения.

##### **Рассмотрите ситуацию**

Представьте себе следующую игровую ситуацию.

Сеть крупных универсамов «Семерочка» открыла новый магазин. Сначала руководство данной сети придерживалось стратегии «низких цен» для привлечения клиентов. Затем цены в новом универсаме резко выросли. Спустя некоторое время через дорогу от данного магазина открылся новый универсам «Четверочка», в котором цены на все аналогичные товары минимальны. И уже в течение длительного времени цены не поднимаются. Как Вы считаете, каково настоящее положение универсама «Семерочка». Как отразилось открытие нового магазина на работе «Семерочки». Может ли руководство «Семерочки» изменить ситуацию.

#### **Практическое задание 6.**

Поставьте себя на место руководства магазина «Семерочка». Каковы будут Ваши действия. Используя принцип «Черного ящика», проанализируйте все факторы «внешней среды», «вход в систему», «обратную связь», «процесс в системе». На выходе получите управленческое решение. Проанализируйте последствия принятого Вами управленческого решения.

#### **Рассмотрите ситуацию**

Вы владеете фирмой, которая торгует бытовой химией. Неожиданно для Вас открывается новая фирма, которая также занимается продажей бытовой химии. Расположилась она в соседнем от вас здании. Новая фирма устанавливает цены на свой товар ниже Ваших. Вам, в данной ситуации, следует быстро и оперативно принять решение, чтобы не потерять ваших клиентов.

#### **Практическое задание 7.**

Проанализируйте данную неблагоприятную управленческую ситуацию.

Каковы будут ваши действия? Принимаемое Вами решение будет принято в условиях риска, определенности или неопределенности? Каковы эти условия риска (определенности, неопределенности). Примите управленческое решение по выходу из сложившейся управленческой ситуации.

#### **Рассмотрите ситуацию**

Предположите, что на Вашей фирме сложилась неблагоприятная управленческая ситуация. Вы приняли управленческое решение. Теперь, используя полученные знания о системе контроля, о проведении контроля на предприятии, подумайте, как Вы будете мотивировать своих сотрудников для выполнения поставленных целей. Как Вы отреагируете на изменения окружающей среды (например, изменение законодательства). В какие периоды реализации управленческого решения будет осуществляться предварительный, текущий, заключительный контроль.

Проанализируйте конкретную ситуацию, примите управленческое решение.

#### **Практическое задание 8.**

Обоснуйте выбор оптимального решения в каждой из представленных ниже ситуаций:

- с помощью метода анализа иерархий;
- с помощью метода ELECTRE.

#### **Практическое задание 9.**

Финансовый директор производственной компании принимает решение о привлечении заёмных средств в виде банковского кредита сроком на 5 лет для финансирования приобретения новой производственной линии, позволяющей освоить выпуск инновационной продукции.

Проведите классификацию данного управленческого решения по следующим признакам и обоснуйте свой ответ:

- по содержанию (экономическое, политическое, техническое, социальное, организационное решение);
- в зависимости от поля принятия (решение в области инноваций, производства, маркетинга, персонала, финансов, инвестиций);
- в зависимости от характера целей (стратегическое, тактическое, оперативное решение);
- по продолжительности действия (долгосрочное, среднесрочное, краткосрочное решение);
- в зависимости от уровня управления (решение, принимаемое высшим руководством, средним менеджментом, на низшем уровне);
- по количеству целей (одноцелевое, многоцелевое решение);
- по числу альтернатив (бинарное, многоальтернативное решение);
- по количеству лиц, вовлекаемых в процесс принятия решения (индивидуальное, групповое решение);
- по степени определённости условий реализации (детерминированное, вероятностное, неопределённое решение);
- в зависимости от возможности применения стандартных процедур (запрограммированное, незапрограммированное решение);
- по степени полноты информации (хорошо структурированное, слабо структурированное решение).

#### **Практическое задание 10.**

1. Широко известный бренд модной одежды планирует открытие фирменного магазина в областном центре, в котором данная марка ещё не представлена. Предполагается подыскать и арендовать помещение необходимой площади. Рассматриваются следующие альтернативные варианты расположения магазина:

- A. крупный торговый центр в центральной части города;
  - B. крупный торговый центр недалеко от окраины города;
  - C. небольшой торговый центр в центральной части города;
  - D. отдельное помещение на одной из центральных улиц города.
- Обоснуйте выбор лучшего варианта расположения магазина.

2. С помощью метода ELECTRE:

- составьте перечень критериев выбора, допускающих количественную оценку;
- определите веса критериев, задайте для каждого критерия единицу измерения и размах шкалы, выбрав наиболее желательные и предельно допустимые значения;
- оцените каждую из альтернатив по всем критериям по соответствующей шкале;
- для всех пар альтернатив рассчитайте значения индексов согласия и индексов несогласия;
- выберите лучшее решение, последовательно устанавливая значения порогов согласия и несогласия и исклю-



чая доминируемые альтернативы.

- **Практическое задание 11.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков применения различных методов разработки управленческих решений для разработки государственных управленческих решений (экспертный метод, метод сценариев, метод «дерева решений», метод мозгового штурма, эвристические методы) Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 12.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации управленческих решений для любого государственного/ муниципального предприятия/учреждения (института гражданского общества, общественной организации, некоммерческой и коммерческой организации, международной организации, научной и образовательной организации). На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика преимуществ и недостатков коллективных и индивидуальных решений для сферы государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 13.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Проблема централизации и децентрализации власти при разработке, принятии и реализации государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 14.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значения неопределенности и риска при разработке и принятии государственных управленческих решений. Структура рисков органа государственной власти. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе).

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 15.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Роль и значение влияния внешней среды системы государственного управления на разработку, принятие и реализацию управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 16.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Характеристика факторов, препятствующих разработке и принятию эффективных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. ( Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур раз-

работки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 17.**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

2. Какие меры необходимо предпринять, чтобы создать эффективную систему контроля государственных управленческих решений. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

- **Практическое задание 18**

1. Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных.

2. Характеристика стратегических решений в области государственного управления. Ответ проиллюстрировать на примерах. (Ответ на вопрос выполняется в форме эссе)

3. На примере работы вашей организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

### Проблемная ситуация

#### **Кейс 1. Выбор инвестиционного проекта**

Перед инвестором стоит задача выбора проекта, заслуживающего вложения средств. Рассматриваются три проекта: А, Б, В. Объём инвестиций в каждый проект составляет 500 000 руб.

Проект А – высокотехнологичное производство отечественных компьютерных процессоров нового поколения. Отрасль является одной из наиболее динамичных и прибыльных, потенциальный рынок сбыта продукции – значительная часть стран Европы, Азии и Америки. Предполагаемая прибыль от реализации проекта составляет 65 %. Проект включает в себя завершение научно-технической разработки (14 месяцев), установку и настройку производственной линии (2 месяца), тестирование (1 месяц) и проведение рекламной кампании. Аналогичные разработки у конкурентов отсутствуют и, по оценкам, могут появиться не ранее чем через год. Факторы риска включают в себя возможность появления конкурентных разработок, а также неудачи в завершении исследований.

Проект Б – переоборудование молочной фермы. Новое руководство местной фермы представило грамотно и профессионально выполненный бизнес-план по оснащению фермы современным оборудованием, её ремонту, пополнению поголовья. Потенциальный рынок сбыта молочных продуктов – близлежащие районы. Предполагаемая прибыль от реализации проекта – 15 %. Оценочный срок окупаемости – 6 месяцев. Потенциальный риск относительно невысок.

Проект В – развитие сети продуктовых магазинов и кафе быстрого питания. Частный предприниматель расширяет торговую сеть в регионе и соседних областях и ищет привлечение дополнительных средств. Предполагаемая отдача составляет 3 000 000 руб., срок реализации проекта – 10 месяцев. К факторам риска можно отнести сильную конкуренцию на рынке, возможную недобросовестность предпринимателя, отсутствие чётко составленного бизнес-плана.

#### **Кейс 2. Трудоустройство**

Квалифицированный программист работает в IT-отделе тек-стильной фабрики. В последнее время его не устраивает зарплата, приходится подрабатывать на стороне и, как следствие, возникли натянутые отношения с начальством. Программист занялся поисками нового места работы и в результате пришёл к выводу, что имеются три альтернативы: А, Б, В.

Вариант А – перейти на работу программистом в фирму по продаже хозяйственных товаров. Руководство фирмы готово взять его по специальности и использовать его квалификацию, установить оклад 36 000 рублей в месяц, но с условием отсутствия работы на стороне. Рабочее время – с 8 до 18, с понедельника по субботу, при необходимости выход на работу и в воскресенье. В штате фирмы состоят 12 программистов, и лояльность руководства к ним неизвестна. Фирма расположена в центре города, добраться туда достаточно просто, и путь до неё от дома составляет 25 минут на автобусе.

Вариант Б – перейти на работу в службу снабжения машиностроительного завода. Такая возможность предоставляется из-за того, что начальник службы снабжения – хороший знакомый. В круг обязанностей входит заказ и доставка различных комплектующих к компьютерному оборудованию завода, т.е. работа не связана напрямую со специальностью и не является достаточно интересной для программиста. Предлагаемая зарплата 25 000 рублей в месяц, режим работы – с 8 до 17, с понедельника по пятницу. Завод расположен за городом, дорога туда занимает 50 минут на автобусе.

Вариант В – остаться на нынешней работе. Зарплата составляет 17 000 рублей в месяц. Фабрика расположена в 5 минутах ходьбы от дома. Натянутые отношения с начальством связаны с тем, что приходится подрабатывать на стороне в ущерб основной работе, но если работа будет выполняться полностью и в срок, то руководство готово закрыть глаза на «калым». Рабочее время с 9 до 17, суббота и воскресенье – выходные. В отделе за несколько лет работы сложились достаточно тёплые отношения между сотрудниками.

#### **Кейс 3. Подбор персонала**

Директор ищет кандидата на должность начальника создаваемого отдела маркетинга предприятия, выпускающего хлебобулочные изделия. Имеются три кандидата: А, Б, В.

Кандидат А – главный инженер предприятия, мужчина, 45 лет, женат, 2 детей, 15 лет стажа работы на предприятии, прошёл путь от пекаря до главного инженера. Образование высшее техническое. Прекрасно разбирается в произ-

водстве, в технологическом процессе, но не имеет специализированных знаний в области маркетинга. Директор лично знает его в течение 7 лет, высоко ценит его деловые качества и способность творчески мыслить.

Кандидат Б – молодой талантливый специалист, мужчина, 25 лет, холост, образование высшее экономическое по специальности «Маркетинг», на предприятии работает 1 год. Умеет общаться с людьми, принимал активное участие в создании службы маркетинга на предприятии, хорошо проявил себя, но не имеет опыта руководящей работы. Профессионально работает с компьютером, знает английский язык.

Кандидат В – женщина, 40 лет, замужем, 2 детей, образование – среднее профессиональное по специальности «Бухгалтерский учёт», не работает на предприятии, но хочет получить должность начальника отдела маркетинга, имеет отличные рекомендации, опыт работы в пищевой промышленности – 20 лет, в том числе в службе сбыта и маркетинга – 15 лет, в том числе начальником службы маркетинга – 7 лет.

#### ***Кейс 4. Выбор стратегии развития предприятия***

Новое руководство акционированного станкостроительного завода столкнулось с проблемой его убыточности. До акционирования завод выпускал относительно устаревшие станки, при-чём значительную часть продукции составлял госзаказ. В настоящее время спрос на выпускаемую продукцию невелик, и завод находится на грани финансового кризиса.

Руководство пришло к выводу, что следует рассмотреть три варианта стратегии дальнейшего развития: А, Б, В.

Стратегия А – полная реорганизация производства и освоение выпуска новейших автоматизированных обрабатывающих центров. Стоимость одного центра в 8 раз выше стоимости ныне выпускаемых станков, и хотя спрос на них ограничен (крупные предприятия авиационной, космической, автомобильной промышленности, в том числе в Европе, Азии и Америке), прибыль от продажи каждого из них выше примерно в 5 раз. Прогнозируемая прибыль при продаже 3 станков в год – 12 млн руб. Предполагаемый объём инвестиций для подготовки и освоения нового производства – 15 млн руб., при этом требуется полностью сменить технологические процессы и оборудование. Несомненно, производство этих центров является перспективным, завод сохранит существующие рынки и сможет завоевать новые, однако поиск средств для инвестиций является серьёзнейшей проблемой.

Стратегия Б – модернизация выпускаемых моделей станков для повышения их конкурентоспособности и спроса на рынке. Предполагаемый объём инвестиций – 900 тыс. руб., при этом требуется провести НИОКР, частично перенести оборудование и провести реорганизацию технологического процесса. При-быль от продажи каждого модернизированного станка останется на прежнем уровне, прогнозируемый рост спроса – 10 %. Прогнозируемая прибыль при продаже 20 станков в год – 16 млн руб. Однако выпускаемые ныне станки являются морально устаревшими, и спрос даже на модернизированные модели будет со временем падать с 20 до 5 штук в год. Небольшие фирмы не могут себе позволить приобретение такого оборудования, а крупные, особенно зарубежные, машиностроительные компании не заинтересованы в приобретении устаревших станков.

Стратегия В – полная смена профиля предприятия и переход на выпуск товаров народного потребления (бытовой техники, посуды и т.д.). Предполагаемый объём инвестиций – 800 тыс. руб., при этом требуется переналадить оборудование и полностью перестроить технологический процесс. Сбыт продукции обеспечен, прогнозируемая прибыль – 7 млн руб. в год. Однако отказ от производства станков означает полную потерю рынков сбыта и престижа для завода.

#### **Тематика рефератов**

1. Общая характеристика проблем, задач и решений
2. Понятие и содержание управленческих решений
3. Типология управленческих решений
4. Информация и информационные технологии в управлении организациями
5. Условия и факторы качества управленческого решения
6. Целевая ориентация управленческих решений
7. Критериальный язык описания выбора
8. Описания выбора на языке бинарных отношений
9. Язык функций выбора
10. Стандартный процесс принятия решения
11. Условия неопределённости и риска
12. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска
13. Составление списков альтернатив
14. Дерево решений (вариантов)
15. Морфологическая комбинационная таблица
16. Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы)
17. Математическое описание множества вариантов
18. Коллективный поиск вариантов
19. Случайный выбор
20. Интуитивные решения
21. Решения, основанные на суждениях
22. Решения на основе максим (основных правил, принципов)
23. Решения на основе функций приоритетов
24. Графические методы анализа вариантов
25. Дерево решений

**Рекомендации по составлению реферата.** Реферат представляет собой письменную работу по одной из актуальных проблем управления в социальной сфере. В отличие от научного доклада, эта работа более самостоятельная с точки зрения обоснования позиции студента по поводу проанализированных источников, высказанных предложений и выводов. Эти критерии требуют соответствующей предварительной подготовки студентов. Она включает: хорошее зна-

ние анализируемого вопроса; способность самостоятельно выделить в нем главное и изложить в письменном виде; готовность принять участие в публичном обсуждении исследуемой проблемы (на «круглом столе», в дискуссии, на групповом занятии).

Содержание реферата определяют следующие обязательные аналитические моменты: 1) поисковый характер, отражающий освоение студентами (в рамках заданной темы) основных концепций и научных подходов, конкретное знание ученых, исследующих данную проблему, и их позиций; 2) умение работать с документальной базой; 3) грамотное оформление (со ссылками на используемые труды, со сносками) реферативной работы.

Примерная тематика рефератов рекомендуется далее. Студент может самостоятельно (или после консультации с преподавателем) выбрать тему для работы. При этом необходимо учитывать: во-первых, насколько тема реферата актуальна как для исследования, так и для управленческой практики; во-вторых, степень научной разработанности проблемы и соответственно наличие специальной литературы и ее доступность; в-третьих, любой вопрос, связанный с практикой государственного и муниципального управления в социальной сфере, предполагает использование нормативно-правовых документов органов государственной власти и местного самоуправления.

Реферативная работа имеет следующую структуру: введение (1-1,5 страницы), где формулируются актуальность темы и проблемная ситуация в ее состоянии; основная часть, включающая теоретические аспекты анализируемой темы и результаты эмпирических исследований; заключение (1 - 1,5 страницы), в котором формулируются выводы по теме, даются рекомендации по ее дальнейшей разработке.

Объем реферативной работы 12—15 страниц текста, оформленного по установленному образцу. Реферат проверяется преподавателем.

**Форма отчетности:** Письменная работа.

### Список терминов (гlossарий)

управленческое решение  
управленческая задача  
качества управленческого решения  
классификация решений  
личность  
лидер  
лицо, принимающее решения  
полномочия  
поведение  
выбор критерия принятия решения  
классификация критериев принятия решения  
развитие альтернатив принятия решения  
анализ альтернатив принятия решения  
выбор решений  
неопределенность решений  
среда принятия решений  
виды эффективности управленческих решений

**Форма отчетности:** в письменной форме сформулируйте определения к вышеперечисленным понятиям.

### Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-1 способность использовать инструменты и технологии регулирующего воздействия для разработки и эффективной реализации управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков	ПК-1.1	Вопросы к зачету Список терминов
	ПК-1.2	Вопросы к зачету Вопросы к опросу Тематика докладов Тематика рефератов Тематика презентаций Тематика для электронного конспекта
	ПК-1.3	Вопросы к зачету Темы творческих заданий Проблемная ситуация

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовые контрольные задания
ПК-2 владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умений проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры	ПК-2.1	Вопросы к зачету Список терминов
	ПК-2.2	Вопросы к зачету Вопросы к опросу Тематика докладов Тематика рефератов Тематика презентаций Тематика для электронного конспекта
	ПК-2.3	Вопросы к зачету Темы творческих заданий Проблемная ситуация