

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан факультета управления

  
профессор В. Г. Кудряков

«17» мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**Управленческие решения и ответственность**  
(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями  
здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональ-  
ным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**  
**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**Направленность**  
**«Государственное и муниципальное управление»**

**Уровень высшего образования**  
**магистратура**

**Форма обучения**  
**Очная, заочная**

**Краснодар**  
**2023**

Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения и ответственность» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ 13 августа 2020 г. № 1000.

Автор:  
доктор экон. наук, профессор  Е.Н. Ключко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.05.2023 г., протокол № 12

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор  Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от 16.05.2023 № 5.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент  М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор  Ю.Г. Лесных

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» является формирование навыков разработки, организации и контроля реализации управленческих решений для органа публичной власти.

### **Задачи дисциплины:**

- получение навыков разработки и организации реализации управленческих решений для органа публичной власти;
- выработка навыков использования методов оперативного принятия и реализации управленческих решений в государственном управлении;
- формирование умений организации контрольных мероприятий за процессом реализации управленческого решения.

## **2 Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП ВО**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОПК-2. Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода

ПК-1. Способен оперативно принимать и реализовывать управленческие решения

В результате изучения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» обучающийся готовится к освоению трудовых функций и выполнению трудовых действий в соответствии со справочником квалификационных требований к специальностям, направлениям подготовки, знаниям и умениям, которые необходимы для замещения должностей государственной гражданской службы с учетом области и вида профессиональной служебной деятельности государственных гражданских служащих (утв. Письмом Минтруда России 26 апреля 2017 г. N 18-1/10/В-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для должностей гражданской службы категорий «руководители» и «помощники (советники)» всех групп должностей, категории специалисты высшей группы должностей, а также главной, ведущей и старшей групп должностей).

**Трудовые действия:**

- умение руководить подчиненными, эффективно планировать,

организовывать работу и контролировать ее выполнение;

– умение оперативно принимать и реализовывать управленческие решения.

Для замещения должностей высшей, главной и ведущей групп рекомендуется предъявлять требования к умениям:

1) руководить подчиненными, эффективно планировать работу и контролировать ее выполнение;

2) оперативно принимать и реализовывать управленческие решения;

3) вести деловые переговоры с представителями государственных органов, органов местного самоуправления;

4) соблюдать этику делового общения при взаимодействии с гражданами.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Управленческие решения и ответственность» является дисциплиной обязательной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	<b>35</b>	<b>13</b>
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	32	10
— лекции	12	4
— практические	20	6
— лабораторные	–	–
— внеаудиторная	3	3
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	–	–
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>73</b>	<b>95</b>
в том числе:		
— курсовая работа		
— прочие виды самостоятельной работы	73	95
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108</b>	<b>108</b>

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 2 курсе, в 4 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 1 курсе, в 1 семестре по учебному плану заочной формы обучения.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
1	Управленческое решение, условия и факторы его качества в государственном управлении. 1. Понятие и сущность управленческого решения в государственном управлении. 2. Формальные и неформальные аспекты решений. 3. Понятия и свойства качественных решений в государственном управлении. 4. Организационно-психологические предпосылки качественных решений в государственном управлении.	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1	2	4			8
2	Модели и методология разработки управленческих решений для органов публичной власти. 1. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений для органов публичной власти. 2. Процессорные и целевые технологии разработки и реализации управленческих решений для органов публичной власти. 3. Моделирование бизнес-процессов для органов публичной власти. 4. Моделирование процесса разработки решения для органов публичной власти.	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1		2			8
3	Разработка и организация	ОПК	1	2	2			8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	реализации управленческих решений для органов публичной власти. 1. Этапы и операции разработки управленческого решения для органов публичной власти 2. Анализ проблемных ситуаций. 3. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений в государственном управлении. 4. Разработка альтернативных вариантов решений для органов публичной власти, выбор окончательного варианта.	-2.2, ПК-1.2						
4	Анализ альтернатив управленческих решений для органов публичной власти. 1. Методология анализа альтернатив управленческих решений для органов публичной власти. 2. Методы сравнения альтернатив. 3. Особенности качественно-предметной концепции выбора альтернатив.	ОПК -2.2, ПК-1.2	1	2	2			8
5	Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений для органов публичной власти. 1. Орган публичной власти как открытая система. 2. Воздействие факторов внешней среды на функционирование органа публичной власти. 3. Использование результатов анализа внешней среды при выборе вариантов решения проблем для органов публичной власти. 4. Системный анализ и синтез реакций при разработке альтернатив управленческих решений для органов публичной власти.	ОПК -2.2, ПК-1.2	1		2			8

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
6	<p>Приёмы разработки и выбора управленческих решений для органов публичной власти в условиях неопределённости и риска.</p> <p>1. Понятие неопределённости и риска и их взаимосвязь.</p> <p>2. Сущность универсального морфологического метода.</p> <p>3. Функционально-стоимостной анализ для органов публичной власти.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1		2			8
7	<p>Методы оперативного принятия и реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>1. Условия эффективной реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>2. Процесс подготовки реализации решений в государственном управлении.</p> <p>3. Координация и регулирование отклонений процесса реализации решений в государственном управлении.</p> <p>4. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений в государственном управлении.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1	2	2			8
8	<p>Контрольные мероприятия за процессом реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>1. Понятие, формы и функции управленческого контроля в государственном управлении.</p> <p>2. Поведенческие аспекты контроля реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>3. Оценка факторов, способствующих или препятствующих получению ожидаемых результатов в государственном управлении.</p>	ПК- 1.4	1	2	2			9

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабора тор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
9	<p>Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>1. Понятие ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении.</p> <p>2. Виды ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2, ПК- 1.4	1	2	2			8
<b>Итого</b>				<b>12</b>	<b>20</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>73</b>

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабора тор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
1	<p>Управленческое решение, условия и факторы его качества в государственном управлении.</p> <p>1. Понятие и сущность управленческого решения в государственном управлении.</p> <p>2. Формальные и неформальные аспекты решений.</p> <p>3. Понятия и свойства качественных решений в государственном управлении.</p> <p>4. Организационно-психологические предпосылки качественных решений в государственном управлении.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1	1	1			10
2	<p>Модели и методология разработки управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>1. Особенности целевой ориентации при разработке</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1		1			12



№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабора тор ные заня тия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
	<p>управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>2. Процессорные и целевые технологии разработки и реализации управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>3. Моделирование бизнес-процессов для органов публичной власти.</p> <p>4. Моделирование процесса разработки решения для органов публичной власти.</p>							
3	<p>Разработка и организация реализации управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>1. Этапы и операции разработки управленческого решения для органов публичной власти</p> <p>2. Анализ проблемных ситуаций.</p> <p>3. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений в государственном управлении.</p> <p>4. Разработка альтернативных вариантов решений для органов публичной власти, выбор окончательного варианта.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1	1	1			12
4	<p>Анализ альтернатив управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>1. Методология анализа альтернатив управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>2. Методы сравнения альтернатив.</p> <p>3. Особенности качественно-предметной концепции выбора альтернатив.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1					11
5	<p>Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений для органов публичной власти.</p> <p>1. Орган публичной власти как открытая система.</p>	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1					10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	в том числе в форме практической подготовки*	Самостоятельная работа
	2. Воздействие факторов внешней среды на функционирование органа публичной власти. 3. Использование результатов анализа внешней среды при выборе вариантов решения проблем для органов публичной власти. 4. Системный анализ и синтез реакций при разработке альтернатив управленческих решений для органов публичной власти.							
6	Приёмы разработки и выбора управленческих решений для органов публичной власти в условиях неопределённости и риска. 1. Понятие неопределённости и риска и их взаимосвязь. 2. Сущность универсального морфологического метода. 3. Функционально-стоимостной анализ для органов публичной власти.	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1		1			10
7	Методы оперативного принятия и реализации управленческих решений в государственном управлении. 1. Условия эффективной реализации управленческих решений в государственном управлении. 2. Процесс подготовки реализации решений в государственном управлении. 3. Координация и регулирование отклонений процесса реализации решений в государственном управлении. 4. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений в государственном управлении.	ОПК -2.2, ПК- 1.2	1	1	1			10
8	Контрольные мероприятия за процессом реализации управленческих решений в	ПК- 1.4	1	1	1			10

№ п / п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)				
				Лек ции	Практич еские занятия	Лабо ратор ные занят ия	в том числе в форме практичес кой подготовк и*	Самосто ятельная работа
	государственном управлении. 1. Понятие, формы и функции управленческого контроля в государственном управлении. 2. Поведенческие аспекты контроля реализации управленческих решений в государственном управлении. 3. Оценка факторов, способствующих или препятствующих получению ожидаемых результатов в государственном управлении.							
9	Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении. 1. Понятие ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении. 2. Виды ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений в государственном управлении.	ОПК -2.2, ПК- 1.2, ПК- 1.4	1					10
Итого				<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>95</b>

## **6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

1. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 57 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6184>

2. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 75 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6433>

3. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для магистров заочной формы обучения / Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 35 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6183>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода</b>	
1	Управленческие решения и ответственность
2	Стратегическое управление
2	Планирование и организация работы органа публичной власти
4	Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
4	Профессиональная практика по профилю деятельности
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК-1 Способен оперативно принимать и реализовывать управленческие решения</b>	
1	Управленческие решения и ответственность
1	Управленческая экономика
1	Теория и механизмы современного государственного управления
2	Управление инвестиционной деятельностью в муниципальном образовании
4	Административные процессы в органах власти
4	Преддипломная практика
4	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

### 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода</b>					
ОПК-2.2 Разрабатывает и организует	Уровень знаний ниже минимальных	Минимально допустимый уровень	Уровень знаний объеме,	Уровень знаний в объеме,	доклад творческое задание

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	

реализацию управленческих решений для органа публичной власти	требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач	соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	эссе кейс-задание рубежная контрольная работа тестовые задания вопросы и задания для проведения экзамена
---	---	--	--	---	--

**ПК-1 Способен оперативно принимать и реализовывать управленческие решения**

ПК-1.2 Владеет методами оперативного принятия и реализации управленческих решений в государственном управлении	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки. При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при	доклад творческое задание эссе рубежная контрольная работа тестовые задания вопросы и задания для проведения экзамена
ПК-1.4 Организует контрольные мероприятия за процессом реализации управленческого решения	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки, не продемонстрированы базовые навыки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок. Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи. Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, продемонстрированы базовые навыки при	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при	доклад творческое задание эссе рубежная контрольная работа тестовые задания вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный не достигнут)	удовлетворительно (минимальный пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
			решении стандартных задач	х задач	

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Темы докладов**

1. Основные понятия и определения теории принятия управленческих государственных решений
2. Типология управленческих государственных решений
3. Формы разработки и реализации государственных управленческих решений
4. Парадигмы принятия управленческих государственных решений
5. Принципы разработки управленческих государственных решений
6. Этапы разработки управленческих государственных решений
7. Принятие, реализация и анализ результатов управленческих государственных решений
8. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности
9. Внутриорганизационная информация в контексте принятия управленческих государственных решений
10. Внутренняя система информации и ее издержек при принятии управленческого решения
11. Информационная структура управленческого государственного решения
12. Место и роль системного подхода в процессе разработки управленческих решений
13. Место и роль целевого подхода в процессе разработки управленческих решений
14. Место и роль процессного подхода в процессе разработки управленческих решений
15. Особенности стратегических решений
16. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического и поведенческого риска
17. Сущность и виды ответственности руководителя органа публичной власти
18. Регламентное управление и разделение ответственности
19. Нравственная ответственность руководителя при разработке и принятии управленческих решений в государственном управлении
20. Основные черты разработки и принятия управленческого решения в США
21. Особенности японских методов разработки управленческого решения
22. Разработка управленческого решения в странах Западной Европы
23. Основные требования к управленческим решениям в государственном управлении

### **Творческое задание**

**Выполнение творческого задания** предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других обучающихся (методом взаимного рецензирования).

1. Разработка стратегии принятия управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
2. Разработка плана мероприятий по применению стратегического подхода к разработке управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
3. Содержание стратегии разработки управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
4. Основные типы стратегий разработки управленческих решений и их применение в системах государственного и муниципального управления
5. Разработка алгоритмических и эвристических стратегий в процессе разработки управленческих решений в государственной сфере.
6. Опыт и практика принятия и реализации государственных решений в Китае.
7. Особенности институционального сопровождения разработки целей в исполнительных органах
8. Формально-легализованные институты
9. Контрагенты государства в процессе принятия решений
10. Типы принятия решений в зависимости от отношений правительства с контрагентами
11. Эмпирические и гипотетические формы отражения действительности

### **Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений в государственном секторе
2. Требование научной обоснованности управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
3. Правомочность и законность управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
4. Основные этапы организации процесса разработки управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
5. Оптимум Парето и его практическое использование в государственном менеджменте
6. Определение и анализ альтернатив при разработке решений в системах государственного и муниципального управления
7. Роль менеджера при разработке решения в системах государственного и муниципального управления
8. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля решения в системах государственного и муниципального управления
9. Своевременность управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
10. Гибкость управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
11. Требование экономичности управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
12. Содержание требования понятности управленческого решения и его особенности в системах государственного и муниципального управления
13. Ограничения и критерии при разработке решения в системах государственного и муниципального управления

14. Требования к лицу, принимающего решение
15. Информационные процессы в разработке и принятии управленческих решений

### ***Групповое кейс-задание.***

Обучающиеся объединяются в группы по 2-3 человека, которые будут выполнять одно кейс-задание по одному объекту исследования – органу публичной власти или государственному унитарному предприятию Краснодарского края (на выбор). Структура кейс-задания построена исходя из требований методики проведения функционально-стоимостного анализа (ФСА) трудовой деятельности, которая включает следующие этапы: подготовительный, информационный, аналитический, творческий, исследовательский, рекомендательный, внедрения.

**На подготовительном этапе** проводится комплексное обследование состояния производства и управления организации, обосновывается выбор объекта анализа, определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА.

**На информационном этапе** осуществляется отбор, систематизация и изучение данных, характеризующих систему управления организации или отдельные ее подразделения, а также данные по аналогичным системам.

**На аналитическом этапе** осуществляется формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, анализ функциональных взаимосвязей между функциональными подразделениями в аппарате управления, дается стоимостная оценка функций. Здесь определяется степень значимости функций, степень и причины несоответствия между значимостью функций, уровнем затрат и количеством их осуществления. Выявляются излишние, вредные, несвойственные и дублируемые функции.

**На аналитическом этапе** выявляются резервы совершенствования управления организацией, трудовой деятельности функционального подразделения или работника и сокращение затрат на содержание аппарата управления. Этот этап заканчивается постановкой задач по поиску идей и путей совершенствования трудовой деятельности управленческих работников.

**На творческом этапе** выявляются способы выполнения функций управления, формируются на их основе варианты функций; предварительно оцениваются и отбираются наиболее целесообразные и реальные из них. Творческий этап наиболее ответственен и требует привлечения высококвалифицированных специалистов-экспертов.

**На исследовательском этапе** подробно описывается каждый вариант с применением схем, графиков, моделей, оперограмм, функциональных диаграмм, проектов положений о подразделениях и другой проектной документации; дается сравнительная технико-экономическая оценка вариантов совершенствования трудовой деятельности, осуществляемая на основе заключений экспертизы; отбираются рациональные для реализации варианты, когда все предложения делятся на следующие группы: реальные и возможные к осуществлению; возможные к осуществлению, но в данных условиях не реализуемые; теоретически сложные, но пока практически не реализуемые; нереальные предложения.

**На рекомендательном этапе** рассматриваются и утверждаются рекомендации по совершенствованию управления организацией, функциональным подразделением и принимаются решения о их реализации. Рассчитываются затраты на разработку рекомендаций и их внедрение, ожидаемая экономическая эффективность.

**На этапе внедрения результатов ФСА** ведется социально-психологическая, профессиональная, материально-техническая подготовка работников аппарата управления, имеющих отношение к объекту анализа. Здесь разрабатывается система материального стимулирования внедрения рекомендаций и оценивается фактическая экономическая эффективность от внедрения результатов ФСА управления организацией



(трудовой деятельности функционального подразделения или управленческого работника).

Разрабатывается план-график внедрения рекомендаций.

**Данные для проведения функционально-стоимостного анализа.**

**На подготовительном этапе** определяются конкретные задачи проведения ФСА, составляется рабочий план проведения ФСА (табл. 1), проводится комплексное обследование состояния производства и управления организацией, в результате которого выявляются узкие места в функционировании системы управления и, в частности, в работе предприятия.

Таблица 1 – Рабочий план проведения ФСА

№ п/п	Наименование этапа ФСА	Содержание этапов	Информация для выполнения этапов	Источник информации	Исполнитель	Сроки исполнения

**На информационном этапе** ведутся сбор, систематизация и изучение данных, характеризующих деятельность предприятия, его функции, а также данные по аналогичным передовым организациям. Источниками информации при анализе служат отчеты и справки по комплекции, типовые положения об отделе, должностные инструкции, организационная структура предприятия, штатное расписание отдела, схемы документооборота: формы, документы, данные, входящие и поступающие в предприятие, данные бухгалтерской отчетности, анкетный и устный опрос всех работников отдела и складского хозяйства.

**На аналитическом этапе** осуществляются формулировка, анализ и классификация функций, их декомпозиция, определяется стоимость выполнения функций. Здесь оценивается степень значимости функций, определяются степень и причины несоответствия между значимостью функций и уровнем затрат на их реализацию, качеством выполнения функций.

Функции управления необходимо разделить на главные, основные и вспомогательные. Главная функция – это функция, для осуществления которой создано анализируемое подразделение аппарата управления организации. Например, для отдела государственного унитарного предприятия главная функция – «Обеспечение производства кооперированными поставками». Основные функции необходимы для реализации главной функции отдела организации, без них не может быть осуществлена главная функция. Вспомогательные функции способствуют осуществлению какой-либо из основных функций.

Классификация функций позволяет построить функционально-стоимостную диаграмму (диаграмму FAST). Это графическое изображение функций управления аппарата управления или отдельного его подразделения (рис. 1).



составлении документа, формы или данных по функции, их месячный оклад, руб.	Экономист – 1200 руб.
Периодичность обработки или составления документа, формы или данных в течение года, количество раз (когда)	Ежегодно 1 раз
Затраты труда на обработку или составление документа, формы или данных по функции каждого исполнителя в течение года, ч.	160 160
Затраты на обработку или составление документа, формы или данных по функции в течение года с учетом стоимости технических средств и отчислений на социальное страхование, руб.	3593

Стоимостная оценка функций и нанесение их на диаграмму позволяют выявить распределение стоимостей по функциям и областям диаграммы и определить те направления, по которым следует вести работу для сведения к минимуму излишних затрат, связанных с осуществлением конкретных функций управления.

При помощи диаграммы FAST были выявлены следующие излишние и несвойственные отделу функции, а также функции, не выполняемые в настоящее время работниками отдела.

Излишней является функция защиты заявок на комплектующие изделия в вышестоящих организациях. Трудозатрата – 3000 руб. в год (табл. 3). Подобным образом определяются все функции, которые являются излишними. Например, излишними для данного отдела могут быть функции «Расчет штрафов за несвоевременную поставку», «Предъявление претензий поставщикам комплектующих изделий», «Изыскание источников на дополнительную поставку изделий». Затраты составляют 1630 + 1000 + 700 = 3330 руб. в год.

Не свойственна отделу работа на складах предприятия, в цехах и т.п. В то же время работники отдела не разрабатывают норма запасов комплектующих изделий, не следят за соблюдением их на складах. В результате этого изделия завозят на склад неравномерно, на складе хранятся некомплектные заделы.

Таблица 3 – Фрагмент формулировка и классификация функций отдела

№ п/п	Наименование функции	Вид функции О – основная; В – вспомогательная	Примечание	Затраты на осуществление функций в течение года, руб.
1	Определять потребности	О	в комплектующих изделиях	3593
2	Оставлять заявки	О	на комплектующие изделия	600
3	Заключать договоры	О	на поставку	1500
4	Защищать заявки	В	на комплектующие изделия	3000

Затем строится схема функциональных взаимосвязей отдела (табл. 4), с помощью которой выявлялись излишние и недостающие горизонтальные и вертикальные связи отдела с другими подразделениями завода по каждой функции отдела.

Примечание. О – отвечает за выполнение данной функции, организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимый документ; П – предоставляет

исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У – участвует в выполнении данной функции, визирует подготовленный документ; С – согласовывает подготовленный документ по функции; Р – принимает решение, утверждает, подписывает документ.

4 – Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела с другими функциональными подразделениями государственного унитарного предприятия

Подразделения / Функции отдела	Определить потребности в комплектующих изделиях
ОГК	С
ОГТ	П
БТД	У
зам. директора по производству	Р

Так, за выполнение функции «Определять потребности в комплектующих изделиях» отвечает исследуемый отдел, он организует ее выполнение, подготавливает и оформляет необходимые документы. Из ОГТ отдел получает нормы расхода комплектующих изделий по номенклатуре выпускаемой продукции. Планы и производственные программы предоставляют отделы ПЭО и ПДО.

Для определения степени значимости функций отдела должна быть создана экспертная группа. В ее состав могут войти начальник отдела, руководители и специалисты материальных групп отдела. Каждый из членов экспертной группы заполняет матрицу попарных сравнений функций. В таблице 5 приведен фрагмент матрицы попарных сравнений для основных функций, заполненная начальником исследуемого отдела.

Таблица 5 – Фрагмент матрицы попарных сравнений для основных функций отдела

№ п/п	Функция	Номер функции										Сумма в баллах
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	-	1	2	2	2	2	2	2	1	1	15
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	1	-	1	1	1	2	2	2	1	1	12
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	0	1	-	1	2	1	1	1	2	0	9

Примечание. Такие же матрицы строят и для вспомогательных функций.

После того как каждый эксперт заполняет матрицу все полученные значения переносятся в сводную матрицу (табл. 6).

Таблица 6 – Фрагмент сводной матрицы попарных сравнений основных функций

№	Функция	Номер эксперта	Средне-	Ранг
---	---------	----------------	---------	------

п/п		1	2	3	4	5	6	арифметическое значение в баллах	функции
1	Определять потребности в комплектующих изделиях	15	14	13	16	15	14	14,5	1
2	Составлять заявки на комплектующие изделия	12	13	10	12	11	12	11,8	4
3	Подавать заявки на комплектующие изделия	9	13	10	10	10	11	10,5	5

Для снижения субъективного фактора при определении значимости управленческих функций экспертные ряды проверяются по формуле:

$$K = 31 / 32$$

где K – коэффициент устойчивости экспертного ряда;

31 – максимальная значимость в экспертном ряду;

32 – минимальная значимость в экспертном ряду.

Затем коэффициент устойчивости экспертного ряда сравнивается с нормативным значением этого коэффициента (КН), который равен 2,0. Если значение  $K > КН$ , то необходимо одно из значений ряда вычеркнуть. После этого еще раз проверяется значение K и рассчитываются среднеарифметические значения значимости каждой функции.

Сводная матрица позволяет проранжировать все функции отдела по степени их значимости с учетом мнений всех экспертов. Количество экспертов может быть больше.

Анализ деятельности отдела позволил выявить низкий уровень качества выполнения отдельных функций (например, «Определение потребности в комплектующих изделиях»).

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

$$K_{к.ф.у.} = \frac{K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6}{6},$$

где  $K_{к.ф.у.}$  – коэффициент, характеризующий уровень качества функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов  $K_1, K_2, K_3, K_4, K_5, K_6$  приведены в таблице 7.

Таблица 7 – Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функции	$K_1$	$T_f / T_r$	$T_f$ – суммарное фактическое время использования технических средств управления в год, час; $T_r$ – суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, час
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	$K_2$	$\frac{K_{т.п.}}{K_o}$	$K_{т.п.}$ – количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; $K_o$ – общее количество рабочих мест
Коэффициент нормирования труда исполнителей функций	$K_3$	$B_1 / B_2$	$B_1$ – время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, час; $B_2$ – общее время работы в год, час
Коэффициент	$K_4$	$K_p / K_o$	$K_p$ – количество функций (процедур), обеспеченных

регламентации функций управления			регламентирующей документацией; Ко – общее количество функций (процедур)
Коэффициент дублирования функций управления	К5	Кд / Ко	Кд – количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	К6	$1 - \frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cmi}}$	$\frac{\sum_{i=1}^m t_{ni}}{\sum_{i=1}^n T_{cmi}}$ потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, ч; m – число функций (подсистем) управления; $\sum_{i=1}^n T_{cmi}$ годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; n – число подразделений

Далее строится диаграмма значимости функций и уровня их качества – совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней – дается оценка уровню их качества.

Например, в результате проведенного анализа выявлено, что в отделе: 1) недостаточно высок уровень квалификации отдельных работников отдела, 2) неудовлетворительная система учета, хранения и использования материальных ресурсов, 3) требуют упрощения организационная структура отдела, информационные связи его с другими подразделениями, 4) необходимо разработать ряд регламентирующих деятельность отдела документов.

С учетом выявления недостатков сформулируем важнейшие задачи совершенствования снабжения производства комплектующими изделиями:

- сокращение затрат на выполнение следующих функций: «Руководить работой складов», «Акцептовать счета на комплектующие изделия», «Разработать лимиты на комплектующие изделия», «Регистрировать поступление комплектующих изделий»;
- избавление от излишних функций: «Следить за выполнением договоров», «Защищать заявки на комплектующие изделия» и т.п.;
- повышение качества выполнения функций: «Определять потребности в комплектующих», «Регистрировать поступление комплектующих изделий» и т.п.;
- повышение уровня обеспеченности производства комплектующими изделиями и т.д.

**На творческом этапе** генерируются идеи по решению проблем, которые заносятся в карточки идей (табл. 8).

Таблица 8 – Пример заполнения карточки идей

Номер варианта	Сущность варианта	Преимущества варианта	Недостатки варианта
01	Автоматизировать процесс определения потребности в комплектующих изделиях	Повышается оперативность выработки информации, точность результата, снижается трудоемкость расчета, увеличивается коэффициент загрузки ЭВМ	Высока трудоемкость подготовительных работ, связанных с автоматизацией этой функции

Заключение. Преимущества автоматизации процесса реализации данной функции покрывают затраты, связанные с подготовительными работами перевода расчетов на ЭВМ

Для предварительного отбора вариантов данные всех карточек сводятся в морфологическую таблицу, в которой отражаются те варианты, которые по результатам экспертизы считаются наиболее приемлемыми (фрагмент матрицы показан в таблице 9).

Таблица 9 – Фрагмент морфологической матрицы

Наименование процедур (операций)	Варианты предложения		
	первый	второй	третий
Организация взаимодействия с транспортными предприятиями и поставщиками	Члены группы сами работают с транспортными организациями и поставщиками по изделиям, закрепленным за группой	По всем изделиям с транспортными организациями работает курьер, а с поставщиками работают соответствующие материальные группы	По всем изделиям с транспортными организациями и поставщиками работает курьер
Получение комплектующих изделий со склада	Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Цех подает требование на склад при получении очередной партии комплектующих изделий	Цех может получить комплектующие изделия без требования в момент получения, но оформляет его в течение суток

На **исследовательском этапе** проводится сравнительная организационно-экономическая оценка вариантов (фрагмент показан в таблице 10) с участием специалистов заинтересованных подразделений и служб государственного унитарного предприятия и с учетом заключений экспертизы, а также отбор наиболее рациональных для внедрения предложений.

Таблица 10 – Фрагмент сравнительной организационно-экономической оценки

Варианты (предложения)	Преимущества	Недостатки	Оценки	
			организационная	экономическая
Цех подает требование на склад на месячную программу в начале каждого месяца	Четкость в оформлении документации, сокращение затрат на ее оформление, возможность прогнозирования остатков	Негибкость, появление дополнительных сложностей при изменениях в производственной программе	+	+

Примечание. Плюс (+) – преобладание преимуществ над недостатками; минус (–) – преобладание недостатков над преимуществами; минус, плюс (–+) – равное соотношение преимуществ и недостатков

На **рекомендательном этапе** рассматриваются и утверждаются рекомендации по совершенствованию управления организацией, функциональным подразделением и

принимаются решения об их реализации. Рассчитываются затраты на разработку рекомендаций и их внедрение, ожидаемая экономическая эффективность.

Выполненное групповой кейс-задание защищается проектной группой преподавателю, ведущему дисциплину.

### **Рубежная контрольная работа**

1. Понятие управленческого решения в государственном управлении.
2. Понятие неопределённости и риска при принятии управленческого решения для органа публичной власти.
3. Сущность управленческих решений для органов публичной власти.
4. Функциональная направленность управленческих решений в органах публичной власти.
5. Проблема и её диагностика при принятии управленческих решений в органах публичной власти.
6. Информационная сущность управленческих решений в органах публичной власти.
7. Группы проблем при разработке и организации реализации управленческого решения в зависимости от степени определённости.
8. Формы разработки управленческих решений в органах публичной власти.
9. Функции управленческих решений в органах публичной власти.
10. Условия качества управленческих решений в органах публичной власти.
11. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.
12. Особенности оценки эффективности выполнения отдельных управленческих функций.
13. Интуиция, суждение и рациональность в разработке управленческих решений в органах публичной власти.
14. Обобщающие и частные показатели социальной эффективности в муниципальном управлении.
15. Типы управленческих решений в органах публичной власти.
16. Обобщающие и частные показатели экономической эффективности для органов публичной власти.
17. Основные признаки, по которым классифицируют управленческие решения в органах публичной власти.
18. Сущность и результат экологической и технологической эффективности принятых управленческих решений для органов публичной власти.
19. Особенности управленческих решений, различающихся по функциональной направленности и организации разработки в органах публичной власти.
20. Сущность экспертных методов разработки альтернатив
21. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений в органах публичной власти
22. Активизирующие методы разработки управленческих решений в органах публичной власти.
23. Технологии реализации управленческих решений
24. Аналитические, статистические и математические методы разработки управленческих решений в органах публичной власти.
25. Ответственность при разработке управленческих решений.
26. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений в органах публичной власти.

### **Тестовые задания**

Примеры тестовых заданий по теме 1:



1 Определите этапы управленческого цикла по принятию управленческого решения:

\*идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения - идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения - идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - принятие управленческого решения - осуществление деятельности по реализации управленческого решения

идентификация проблемы или определение состояния управляемого объекта – разработка управленческого решения - осуществление деятельности по контролю исполнения управленческого решения

2 Определите этапы принятия управленческого решения, направленного на осуществление плановой деятельности в организации:

\*проведение планового анализа и прогнозирование - выбор миссии - выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем - определение целей - выбор стратегий по достижению поставленных целей - формирование мероприятий по реализации стратегий  
проведение планового анализа и прогнозирование - выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем - определение целей - выбор стратегий по достижению поставленных целей - формирование мероприятий по реализации стратегий

проведение планового анализа и прогнозирование - выбор миссии - выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем - определение целей

выработка предложений (гипотезы) о ситуации в будущем - определение целей - выбор стратегий по достижению поставленных целей - формирование мероприятий по реализации стратегий

3 Определите этапы принятия управленческого решения, направленного на осуществление организационной деятельности в организации:

\*адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане - рационализация, распределение задач, обязанностей и прав - обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими – осуществление кадровых решений

адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане - рационализация, распределение задач, обязанностей и прав - обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими  
рационализация, распределение задач, обязанностей и прав - обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими – осуществление кадровых решений

адаптация организационной структуры под новые цели и задачи, сформулированные в плане - обеспечение всех видов деятельности необходимыми ресурсами, в том числе информационно-техническими – осуществление кадровых решений

4 Определите этапы принятия управленческого решения, направленного на осуществление мотивационной деятельности в организации:

\*разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации - выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного

труда - создание надлежащего морального климата в организации - разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры - рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

- выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда - создание надлежащего морального климата в организации - разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры - рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации - выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда - рациональное и сбалансированное использование экономических, организационных и социально-психологических методов управления

разработка системы оплаты труда и премирования сотрудников и руководителей, максимально соответствующей характеру и результатам труда, а также возможностям организации - выбор социально-психологических методов стимулирования эффективного труда - создание надлежащего морального климата в организации - разработка мероприятий по эффективному использованию факторов корпоративной культуры

5 Определите этапы принятия управленческого решения, направленного на осуществление контрольной деятельности в организации:

\*создание системы контроля - выбор методов учета вида контроля – выбор методов анализа для всех трех видов контроля – выбор методов и внесения корректив для всех трех видов контроля

выбор методов и внесения корректив для всех трех видов контроля - создание системы контроля - выбор методов учета вида контроля – выбор методов анализа для всех трех видов контроля

создание системы контроля – выбор методов анализа для всех трех видов контроля – выбор методов и внесения корректив для всех трех видов контроля - выбор методов учета вида контроля

создание системы контроля - выбор методов анализа для всех трех видов контроля – выбор методов и внесения корректив для всех трех видов контроля

6 Идентифицируйте этапы анализа проблемы:

\* достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - выявление круга заинтересованных лиц и пользователей - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - выявление круга заинтересованных лиц и пользователей

пользователей - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

достижение соглашения об определении проблемы - выделение основных причин - проблем, состоящих за проблемами - определение границы системы решения - выявление ограничений, которые необходимо наложить на решение

7 Определите алгоритм идентификации проблемы:

\*составление перечня проблем организации – разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы - конкретизация корневой проблемы

разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы – конкретизация корневой проблемы

составление перечня проблем организации – разработка проблемного поля – выявление узловых проблем – выявление автономных проблем – выявление результирующих проблем

составление перечня проблем организации – выявление результирующих проблем – выявление корневой проблемы – конкретизация корневой проблемы

8 Идентифицируйте алгоритм работы с проблемой в организации:

\*разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - прогнозирование и анализ требуемых действий - разработка рекомендаций к действиям

разделение проблемы на части - выделение основных и второстепенных характеристик проблемы - установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам

9 Определите алгоритм действий при принятии управленческого решения:

\*документально подтвердить отсутствие в вариантах управленческого решения противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным - документально оформить набор критериев для выбора управленческого решения - документально зафиксировать отклонения параметров управленческого решения от параметров критериев - документально оформить процедуру принятия управленческого решения с указанием даты, ответственных лиц и имеющихся замечаний

документально оформить набор критериев для выбора управленческого решения - документально зафиксировать отклонения параметров управленческого решения от параметров критериев - документально подтвердить отсутствие в вариантах управленческого решения противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным - документально оформить процедуру принятия управленческого решения с указанием даты, ответственных лиц и имеющихся замечаний

документально оформить процедуру принятия управленческого решения с указанием даты, ответственных лиц и имеющихся замечаний - документально подтвердить отсутствие в вариантах управленческого решения противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным - документально оформить набор критериев для выбора управленческого решения - документально зафиксировать отклонения параметров управленческого решения от параметров критериев

документально подтвердить отсутствие в вариантах управленческого решения противоречивостей решения самому себе и ранее реализованным - документально оформить набор критериев для выбора управленческого решения - документально оформить процедуру принятия управленческого решения с указанием даты, ответственных лиц и имеющихся замечаний

10 Определите алгоритм утверждения управленческого решения:

\*оформление документации о физических или юридических лицах, у которыми необходимо утверждать управленческое решение - определение и фиксация в документе

временных периодов утверждений, а также наименования и содержания сопроводительных документов - документальное оформление общего акта утверждений  
определение и фиксация в документе временных периодов утверждений, а также наименования и содержания сопроводительных документов - оформление документации о физических или юридических лицах, у которыми необходимо утверждать управленческое решение - документальное оформление общего акта утверждений  
оформление документации о физических или юридических лицах, у которыми необходимо утверждать управленческое решение - определение и фиксация в документе временных периодов утверждений, а также наименования и содержания сопроводительных документов  
определение и фиксация в документе временных периодов утверждений, а также наименования и содержания сопроводительных документов - документальное оформление общего акта утверждений - оформление документации о физических или юридических лицах, у которыми необходимо утверждать управленческое решение

11 Определите алгоритм организации выполнения управленческого решения со стороны руководителя:

\* оформление документации о начале реализации управленческого решения с указанием конкретного задания, состава исполнителей и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапах контроля хода выполнения, выделяемых ресурсах - ознакомление и разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения управленческого решения - разъяснение исполнителям управленческого решения их прав, ответственности и полномочий при выполнении работы - обсуждение с разработчиками управленческого решения неучтенных деталей для успешного выполнения работ - выделение исполнителям необходимой оргтехники, помещения и указание на источники необходимой деловой информации - активизация работы исполнителей по эффективной реализации управленческого решения - проведение периодического контроля хода выполнения исполнителями управленческого решения - осуществление практической оценки реализованного управленческого решения

оформление документации о начале реализации управленческого решения с указанием конкретного задания, состава исполнителей и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапах контроля хода выполнения, выделяемых ресурсах - ознакомление и разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения управленческого решения - разъяснение исполнителям управленческого решения их прав, ответственности и полномочий при выполнении работы - обсуждение с разработчиками управленческого решения неучтенных деталей для успешного выполнения работ - выделение исполнителям необходимой оргтехники, помещения и указание на источники необходимой деловой информации

ознакомление и разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения управленческого решения - разъяснение исполнителям управленческого решения их прав, ответственности и полномочий при выполнении работы - обсуждение с разработчиками управленческого решения неучтенных деталей для успешного выполнения работ - выделение исполнителям необходимой оргтехники, помещения и указание на источники необходимой деловой информации - активизация работы исполнителей по эффективной реализации управленческого решения - проведение периодического контроля хода выполнения исполнителями управленческого решения - осуществление практической оценки реализованного управленческого решения

оформление документации о начале реализации управленческого решения с указанием конкретного задания, состава исполнителей и системы их подчинения, времени исполнения задания, промежуточных этапах контроля хода выполнения, выделяемых ресурсах - ознакомление и разъяснение исполнителям содержания и порядка выполнения управленческого решения - разъяснение исполнителям управленческого решения их прав,

ответственности и полномочий при выполнении работы - проведение периодического контроля хода выполнения исполнителями управленческого решения - осуществление практической оценки реализованного управленческого решения

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Компетенция ОПК-2 Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода**

**ОПК-2.2 Разрабатывает и организует реализацию управленческих решений для органа публичной власти**

### ***Вопросы к экзамену***

- 1 История науки об управленческих решениях
- 2 Школы и подходы к принятию управленческого решения в органах публичной власти
- 3 Парадигмы разработки и организации принятия решений в органах публичной власти.
- 4 Дифференцированная среда разработки и принятия управленческого решения в органах публичной власти.
- 5 Институциональные рамки процесса разработки и принятия управленческого решения в органах публичной власти
- 6 Функции решений в методологии управления в органах публичной власти
- 7 Алгоритмические и эвристические стратегии разработки и принятия управленческого решения в органах публичной власти
- 8 Научное обоснование процесса принятия управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 9 Системный подход к разработке и реализации управленческого решения в органах публичной власти
- 10 Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения в органах публичной власти
- 11 Этапы разработки и реализации управленческого решения в органах публичной власти
- 12 Методология разработки управленческого решения в органах публичной власти
- 13 Многоаспектность содержания управленческого решения в органах публичной власти
- 14 Социальный характер управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 15 Критерии распознавания проблемы при разработке управленческого решения в органах публичной власти
- 16 Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения в органах публичной власти
- 17 Подход к разработке и реализации управленческого решения в органах публичной власти
- 18 Основные этапы процесса разработки управленческого решения в органах публичной власти
- 19 Творческий характер управленческого решения в органах публичной власти
- 20 Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение в органах

- публичной власти
- 21 Распределение властных полномочий при разработке управленческого решения в органах публичной власти

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 1**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс.

Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом.

В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Вопросы:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

#### **Задание 2**

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

**Вопросы:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

#### **Задание 3**

При проведении конкурсных торгов на выполнение подрядных работ по федеральным автомобильным дорогам и искусственным сооружениям на них определение победителей осложняется тем, что необходимо учитывать несколько критериев, в частности таких, как общая стоимость работ, условия финансирования, сроки выполнения и обеспечение качества дорожных работ и т. д.

Тем не менее, победитель конкурсных торгов должен быть определен и выбор должен быть обоснованным. А победитель должен действительно в наибольшей степени соответствовать требованиям, предъявляемым ему заказчиком.

**Вопросы:** Как вы оцениваете ситуацию, когда победитель конкурсных торгов должен быть определен не по одному, а по нескольким критериям? Как, с вашей точки

зрения, следовало бы оделять победителя подрядных торгов по федеральным автомобильным дорогам искусственным сооружениям на них?

#### **Задание 4**

Вы – руководитель подразделения районной администрации. Состав Вашего подразделения – 4 сотрудника. Вашему подразделению подчинены 12 муниципальных учреждений. На последнем совещании руководителей подразделений Глава района довел до Вас Постановление правительства области, прямо касающееся деятельности учреждений, подчинённых Вашему подразделению.

Задание. Составьте перечень Ваших действий с конкретным указанием форм исполнения данного постановления.

#### **Задание 5**

Вы – руководитель муниципального молодёжного центра. Ваш центр курирует работу восьми молодёжных клубов и других общественных организаций по различным интересам. Финансирование Вашей работы зависит от уровня активности молодёжных организаций на областном и республиканском уровне. Ваша задача – обеспечить рост активности молодёжных общественных организаций.

Задание. Выберите наиболее продуктивную целевую технологию и определите оптимальную процессорную технологию разработки и реализации управленческого решения. Обоснуйте свой выбор

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Определите алгоритм процесса принятия управленческого решения на этапе «Формирование вариантов»:

формирование ограничений – формирование критериев оценки – генерирование вариантов

формирование критериев оценки – генерирование вариантов - формирование ограничений

формирование критериев оценки – формирование ограничений – генерирование вариантов

генерирование вариантов - формирование ограничений – формирование критериев оценки

2 Определите алгоритм процесса принятия управленческого решения на этапе «Выбор и реализация управленческого решения»:

оценка варианта управленческого решения - выбор варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения

выбор варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения - оценка варианта управленческого решения

процесс реализации и контроль исполнения - оценка варианта управленческого решения - выбор варианта управленческого решения

выбор варианта управленческого решения - оценка варианта управленческого решения - процесс реализации и контроль исполнения

3 Определите алгоритм построения диаграммы Исикавы при принятии управленческого решения:

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - обрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные

величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - проверяют полноту заполнения причин - действительно ли учтены все возможные причины - проверяют установленные самые вероятные причины на достоверность

определяют проблему - рисуют диаграмму и вносят основные величины влияния - отрабатывают более подробно по каждой основной причине возможные более подробные величины влияния и вносят под наклоном к основной стрелке - проверяют полноту заполнения причин

4 Определите алгоритм применения метода 6-3-5 при принятии управленческого решения:

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - идеи каждого эксперта заносятся в специальные формуляры, которые передаются по кругу - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения

6 человек по очереди в течение 5 мин генерируют три предложения по поводу анализируемой ситуации - после того как были рассмотрены все аспекты поставленной задачи все эксперты обсуждают и оценивают решения – осуществляют выбор наиболее верного решения

5 Определите алгоритм применения метода Дельбика при принятии управленческого решения:

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка списка альтернативных стратегий развития организации, проведение сравнительного анализа и выбор основной стратегии



формирование комиссии - формирование желаемого будущего образа организации - формирование реального и желаемого настоящего образа организации - разработка программы текущих реорганизационных мероприятий

6 Определите этапы построения дерева событий при разработке управленческого решения:

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерево событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия - обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерево событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия

выбор опасного процесса и уточнение цели его исследования - построение модели дерево событий - обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

построение модели дерево событий - проведение качественного анализа моделируемого процесса - количественная оценка техногенного риска (величины среднего ущерба), ожидаемого от анализируемого происшествия - обоснование мероприятий по снижению величины техногенного риска

7 Определите алгоритм проведения метода анализа иерархий при разработке управленческого решения:

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов

определение приоритетов - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

формирование иерархии целей - расчет локальных векторов приоритетов - проверка ограниченности оценки приоритетов - расчет приоритетов для всей иерархии в совокупности

8 Определите алгоритм оценки риска при разработке управленческого решения:

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню – разработать мероприятия, направленные на снижение риска при принятии управленческого решения

выявить объективные и субъективные факторы, которые оказывают влияние на определенный вид риска – провести анализ факторов - исследовать конкретный вид риска

с точки зрения финансов - определить и установить максимально допустимый уровень риска – провести анализ отдельных позиций по выбранному уровню

9 Определите алгоритм проведения анализа альтернатив при разработке управленческого решения:

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта

выявление множества альтернатив решения проблемы - выбор допустимых альтернатив, удовлетворяющих ограничениям - вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

вынесение суждения о предпочтительности альтернатив и предварительный выбор лучшей альтернативы - оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решения - экспериментальная проверка двух-трех наиболее предпочтительных альтернатив с целью получения дополнительной информации о предпочтительности определенного варианта - выбор единственного решения на основе информации о результатах эксперимента, любой другой дополнительной информации, интуиции и опыта руководителя

10 Определите этапы разработки системы контроля на предприятии:

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей - оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов - сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик - корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы - периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей - оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов - сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик - корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы

оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов - сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик - корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы - периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей - корректировка планов по временным и материальным затратам,

необходимым для выполнения оставшейся работы - периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

## **Компетенция ПК-1 Способен оперативно принимать и реализовывать управленческие решения**

### **ПК-1.2 Владеет методами оперативного принятия и реализации управленческих решений в государственном управлении**

#### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Экспертная оценка эффективности принятия управленческого решения
- 2 Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.
- 3 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.
- 4 Методы группового принятия решений в органах публичной власти.
- 5 Оценка экологической безопасности управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 6 Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений в органах публичной власти
- 7 Контроль реализации управленческого решения в органах публичной власти.
- 8 Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения
- 9 Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения в органах публичной власти.
- 10 Управление риском при разработке управленческого решения
- 11 Роль лица, принимающего решение, в современной системе государственного и муниципального управления
- 12 Методы экономического обоснования управленческого решения в органах публичной власти
- 13 Ответственность в процессе разработки управленческого решения в органах публичной власти
- 14 Управление риском при разработке управленческого решения в органах публичной власти.
- 15 Качество управленческих решений в органах публичной власти. Условия обеспечения качества управленческого решения.
- 16 Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения в органах публичной власти.
- 17 Оценка экономической эффективности управленческого решения в органах публичной власти косвенным методом.
- 18 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам в органах публичной власти.

#### ***Практические задания для экзамена***

### **Задание 1**

Изучить и проанализировать ситуацию и выполнить следующие задания:

1. Сформулировать цель подготовки решения. Определить:

- цель как процесс;
- цель как явление.

Фрагмент постановления:

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 2019 г. № 250:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

2. Поручить заместителям Главы Администрации Краснодарского края Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания,

3. Постановление Главы Администрации от 18.03.2019 г. № 54 считать утратившим силу.

*Глава Администрации Краснодарского края»*

### **Задание 2**

Определить технологии принятия и разработки оперативных управленческих решений, которые будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии и разработке договоров аренды.

### **Задание 3**

Определить процессорные технологии, позволяющие беспрепятственно реализовать данные постановления.

Ситуация

Фрагмент распоряжения Департамента по управлению имуществом г. Краснодара от 3 октября 2018 г. №183.

1. Считать утратившим силу распоряжение Департамента по управлению имуществом «О предоставлении полномочий арендодателя Департаменту по народному образованию администрации г. Краснодара» от 13.01.2018 № 9.

2. Договоры аренды государственного имущества, находящегося в ведении, оформляются в соответствии с распоряжением Департамента по управлению имуществом «О порядке заключения и переоформления договоров аренды имущества государственных предприятий, организаций и учреждений» от 06.06.2019 № 119.

3. Департаменту по народному образованию в месячный срок представить в Департамент по управлению имуществом договоры аренды, заключенные ПТУ, прочими подведомственными организациями, учреждениями и предприятиями, на балансе которых находятся арендованные помещения.

4. Контроль за выполнением настоящего распоряжения возложить на заместителя председателя Департамента по управлению имуществом.

*Председатель Департамента по управлению имуществом г. Краснодар*

### **Задание 4**

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2019 г. и I квартал 2020 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

**Вопросы:** Имело ли смысл проведение в 2019 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута?

Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

### **Задание 5**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет.

Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика.

Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

**Вопросы:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору. Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Определите алгоритм принятия управленческого решения в ситуации неопределённости:

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - диверсификация деятельности предприятия на основе принципов портфельного управления проектами - создание резервов - хеджирование рисков - установление лимитов - страхование рисков

отказ от спонтанного принятия решений - соответствие принимаемого решения стратегии предприятия - выявление приемлемого уровня риска и выбор только из альтернатив, соответствующих ему - обеспечение сопоставимости показателей оцениваемых альтернатив - выделение приоритетных критериев оценки альтернатив

2 Определите алгоритм использования метода экспертных оценок при принятии управленческого решения:

анализ сложных процессов, характеризующихся в основном качественными, неформализуемыми характеристиками - прогнозирование тенденций развития организационной системы и взаимодействия с ней внешней среды - определение и ранжирование по заданному критерию наиболее существенных факторов, влияющих на функционирование и развитие производственной системы - повышение эффективности математико-статистических и других формальных методов за счет более точного определения и оценки некоторых качественных аспектов, факторов, не поддающихся формализации - усреднение мнений высококвалифицированных специалистов -

выявление и оценка качественных и количественных критериев, необходимых для выбора управленческого решения - оценка альтернативных вариантов решения и выделение некоторых наиболее предпочтительных вариантов

повышение эффективности математико-статистических и других формальных методов за счет более точного определения и оценки некоторых качественных аспектов, факторов, не поддающихся формализации - усреднение мнений высококвалифицированных специалистов - выявление и оценка качественных и количественных критериев, необходимых для выбора управленческого решения - оценка альтернативных вариантов решения и выделение некоторых наиболее предпочтительных вариантов

анализ сложных процессов, характеризующихся в основном качественными, неформализуемыми характеристиками - прогнозирование тенденций развития организационной системы и взаимодействия с ней внешней среды - определение и ранжирование по заданному критерию наиболее существенных факторов, влияющих на функционирование и развитие производственной системы - оценка альтернативных вариантов решения и выделение некоторых наиболее предпочтительных вариантов

анализ сложных процессов, характеризующихся в основном качественными, неформализуемыми характеристиками - прогнозирование тенденций развития организационной системы и взаимодействия с ней внешней среды - определение и ранжирование по заданному критерию наиболее существенных факторов, влияющих на функционирование и развитие производственной системы - повышение эффективности математико-статистических и других формальных методов за счет более точного определения и оценки некоторых качественных аспектов, факторов, не поддающихся формализации - усреднение мнений высококвалифицированных специалистов

3 Определите алгоритм использования метода синектики при принятии группового управленческого решения:

обдумывание проблемы и поиск путей ее решения - избирание лидера, который излагает свое мнение по предложенной проблеме - изложение собственных соображений каждым участником творческой группы по поводу возможного способа решения проблемы - проведение творческой дискуссии, в процессе которой члены группы достигают согласования различных точек зрения и разработка модели решения предложенной задачи  
изложение собственных соображений каждым участником творческой группы по поводу возможного способа решения проблемы - проведение творческой дискуссии, в процессе которой члены группы достигают согласования различных точек зрения и разработка модели решения предложенной задачи

обдумывание проблемы и поиск путей ее решения - избирание лидера, который излагает свое мнение по предложенной проблеме - проведение творческой дискуссии, в процессе которой члены группы достигают согласования различных точек зрения и разработка модели решения предложенной задачи

обдумывание проблемы и поиск путей ее решения - избирание лидера, который излагает свое мнение по предложенной проблеме - изложение собственных соображений каждым участником творческой группы по поводу возможного способа решения проблемы

4 Определите алгоритм использования метода аналогий при принятии управленческого решения:

вычлнить причину затруднений - предельно формализовать причину затруднений до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей - описать цели будущего решения и объективные ограничения - выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения - подобрать команду специалистов из выбранной области - организовать и провести мозговой штурм - интерпретировать для исходной области полученные варианты решений - выбрать из полученных вариантов решений реализуемые и наиболее эффективные

вычленив причину затруднений - предельно формализовать причину затруднений до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей - описать цели будущего решения и объективные ограничения - выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения - подобрать команду специалистов из выбранной области - организовать и провести мозговой штурм

выделить область жизни или науки, в которой могут быть близкие по своему смыслу решения - подобрать команду специалистов из выбранной области - организовать и провести мозговой штурм - интерпретировать для исходной области полученные варианты решений - выбрать из полученных вариантов решений реализуемые и наиболее эффективные

вычленив причину затруднений - предельно формализовать причину затруднений до уровня, воспринимаемого специалистами из других областей - описать цели будущего решения и объективные ограничения - интерпретировать для исходной области полученные варианты решений - выбрать из полученных вариантов решений реализуемые и наиболее эффективные

5 Определите алгоритм использования метода Дельфи при генерации идей для управленческого решения:

определяется проблема - каждый член группы анонимно и независимо отвечает на анкету для генерации идей - результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются - каждый член группы получает копию результатов - после просмотра результатов эксперты снова генерируют свои решения - указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус

результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются - каждый член группы получает копию результатов - после просмотра результатов эксперты снова генерируют свои решения - указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус

определяется проблема - каждый член группы анонимно и независимо отвечает на анкету для генерации идей - результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются - каждый член группы получает копию результатов - указанные шаги повторяются так часто, как это необходимо, пока не достигается консенсус

определяется проблема - каждый член группы анонимно и независимо отвечает на анкету для генерации идей - результаты первой анкеты собираются в центре, расшифровываются и обобщаются - каждый член группы получает копию результатов - после просмотра результатов эксперты снова генерируют свои решения

6 Определите алгоритм разработки запрограммированных управленческих решений:

проектирование организации разработки – создание временного трудового коллектива по разработке управленческого решения – координация процесса разработки управленческого решения – контроль хода разработки управленческого решения - согласование решения с заинтересованными сторонами – верификация управленческого решения

проектирование организации разработки – создание временного трудового коллектива по разработке управленческого решения – координация процесса разработки управленческого решения – контроль хода разработки управленческого решения

координация процесса разработки управленческого решения – контроль хода разработки управленческого решения - согласование решения с заинтересованными сторонами – верификация управленческого решения

проектирование организации разработки – создание временного трудового коллектива по разработке управленческого решения – координация процесса разработки управленческого решения – контроль хода разработки управленческого решения - верификация управленческого решения

7 Определите алгоритм организационно-распорядительной деятельности руководителя при принятии управленческого решения:

оформление организационной документации по решению и доведению ее до исполнителей - разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости - конкретизация задач по принятому управленческому решению с внесением корректив в его содержание - назначение ответственных или утверждение или утверждение системы ответственности по данному управленческому решению - организация контроля за ходом выполнения принятого решения - организация практической оценки выполнения принятого решения

разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости - конкретизация задач по принятому управленческому решению с внесением корректив в его содержание - назначение ответственных или утверждение или утверждение системы ответственности по данному управленческому решению - организация контроля за ходом выполнения принятого решения - организация практической оценки выполнения принятого решения

оформление организационной документации по решению и доведению ее до исполнителей - разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости - конкретизация задач по принятому управленческому решению с внесением корректив в его содержание - организация контроля за ходом выполнения принятого решения - организация практической оценки выполнения принятого решения

оформление организационной документации по решению и доведению ее до исполнителей - разъяснение содержания управленческого решения, его важности и необходимости - конкретизация задач по принятому управленческому решению с внесением корректив в его содержание - назначение ответственных или утверждение или утверждение системы ответственности по данному управленческому решению - организация контроля за ходом выполнения принятого решения

8 Определите этапы разработки технологии принятия государственного управленческого решения:

разработка и подготовка государственных решений – разработка процедуры принятия государственных решений - принятие государственных решений - выполнение государственных решений

разработка процедуры принятия государственных решений - разработка и подготовка государственных решений – принятие государственных решений - выполнение государственных решений

принятие государственных решений - выполнение государственных решений разработка и подготовка государственных решений – разработка процедуры принятия государственных решений

разработка и подготовка государственных решений – принятие государственных решений - выполнение государственных решений - разработка процедуры принятия государственных решений

9 Определите алгоритм проведения морфологического анализа при принятии управленческого решения:

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - получение комбинаций элементов матрицы - анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта



анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - получение комбинаций элементов матрицы - анализ на предмет выявления совместимости элементов друг с другом в полученной комбинации

точная формулировка поставленной проблемы - определение разновидностей реализации проблемных задач - формирование морфологической модели в виде матрицы - оставшиеся варианты оцениваются и сравниваются по выбранным критериям - оценка осуществляется на основании одного или нескольких критериев - выбор наилучшего варианта

10 Определите алгоритм разработки и принятия управленческого решения по Станфорд Л. Оптнеру:

идентификация симптомов - определение актуальности проблемы - определение целей - определение структуры системы и ее дефектов - определение возможностей - нахождение альтернатив - оценка альтернатив - выработка решения - признание решения - запуск процесса решения - управление процессом реализации решения - оценка реализации и ее последствий

идентификация симптомов - определение актуальности проблемы - определение целей - определение структуры системы и ее дефектов - определение возможностей - нахождение альтернатив - оценка альтернатив - выработка решения - признание решения - запуск процесса решения

идентификация симптомов - определение актуальности проблемы - определение целей - определение структуры системы и ее дефектов - выработка решения - признание решения - запуск процесса решения - управление процессом реализации решения - оценка реализации и ее последствий

определение возможностей - нахождение альтернатив - оценка альтернатив - выработка решения - признание решения - запуск процесса решения - управление процессом реализации решения - оценка реализации и ее последствий

#### **ПК-1.4 Организует контрольные мероприятия за процессом реализации управленческого решения**

##### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Многогранность классификации управленческого решения
- 2 Требования к качеству управленческого решения и условия их достижения
- 3 Параметры и факторы качества управленческого решения при проведении контрольных мероприятий за процессом реализации управленческого решения
- 4 Информационное обеспечение процесса разработки и контроля управленческого решения
- 5 Влияние внутренних факторов на разработку, реализацию и контроль управленческого решения
- 6 Влияние внешней среды на разработку, реализацию и контроль управленческого решения
- 7 Необходимость моделирования контрольных точек при разработке управленческого решения в современных условиях
- 8 Формализация процесса разработки, реализации и контроля управленческого

решения в государственном и муниципальном управлении

- 9 Требования к модели процесса разработки и контроля управленческого решения
- 10 Классификация моделей процесса принятия управленческого решения
- 11 Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке и контроле управленческого решения
- 12 Целевая ориентация управленческого решения как ориентир при проведении контрольных мероприятий
- 13 Целевые и процессорные технологии разработки управленческого решения как ориентир при проведении контрольных мероприятий
- 14 Основные и вспомогательные методы анализа и контроля управленческого решения
- 15 Анализ альтернативных вариантов управленческого решения
- 16 Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов управленческого решения
- 17 Виды функциональной эффективности управленческого решения при проведении контрольных мероприятий
- 18 Особенности использования метода «дерево» решений при разработке и контроле управленческих решений
- 19 Суть и содержание метода мозговой атаки.
- 20 Условия применения теоретико-игрового метода.

### ***Практические задания для экзамена***

#### **Задание 1**

Контроль над исполнением государственных решений технологически, как известно, включает четыре основные фазы:

- 1) учет достигнутых результатов;
- 2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями;
- 3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;
- 4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Ознакомьтесь с концепцией Стратегии "Социально-экономическое развитие Краснодарского края до 2030 года". Поясните, какие мероприятия должны быть проведены на каждом из перечисленных этапов контроля реализации.

#### **Задание 2**

Ознакомьтесь с показателями реализации муниципальной целевой программы «Молодежь Анапы» за период 2017-2019 гг.

Таблица – Основные показатели реализации муниципальной целевой программы «Молодежь Анапы»

Критерий	2017 г.		2018 г.		2019 г.	
	план	факт	план	факт	план	факт
Гражданское и патриотическое воспитание, интеллектуальное и духовно-нравственное развитие молодежи муниципального образования город-курорт Анапа						
Число молодых людей, участвующих в мероприятиях, направленных на гражданское и патриотическое воспитание, духовно-нравственное развитие молодежи города - курорт Анапа, чел.	1600	1452	1654	1558	1700	1658
Число молодых людей, участвующих в культурно-досуговых и творческих мероприятиях, чел.	2500	1925	2700	1986	2900	2286
Число молодых людей, участвующих в мероприятиях, направленных на повышение	900	526	1000	754	1100	856

общественно-политической активности молодежи, чел.						
<b>Формирование здорового образа жизни молодежи муниципального образования город - курорт Анапа</b>						
Число молодых людей, участвующих в мероприятиях, направленных на формирование здорового образа жизни населения, чел.	5000	7562	6000	6458	7000	7856
Социальное обслуживание молодежи, содействие экономической самостоятельности молодёжи, вовлечение молодежи в предпринимательскую деятельность, организация трудового воспитания, профессионального самоопределения и занятости молодежи муниципального образования город – курорт Анапа						
Число молодых людей, участвующих в мероприятиях, направленных на повышение занятости молодых граждан и снижение темпов роста безработицы среди молодежи, чел.	500	452	550	487	600	524
Число молодых людей муниципального образования края, вовлеченных в добровольческую волонтерскую деятельность, чел.	500	360	550	458	600	583
Число молодых людей, занятых в студенческих трудовых отрядах, чел.	100	35	110	54	120	58
Организационное и методическое обеспечение реализации государственной молодежной политики						
Количество проведенных семинаров, совещаний со специалистами сферы государственной молодежной политики, ед.	15	15	15	15	15	15
Информационное обеспечение реализации государственной молодежной политик						
Количество размещенных статей о проведенных мероприятиях в средствах массовой информации, включая интернет, ед.	250	250	260	260	270	270

Сделайте вывод об эффективности реализации данной программы и предложите контрольные мероприятия, которые помогут повысить эффективность управленческих решений, принимаемых руководством муниципалитета.

### **Задание 3**

Ознакомьтесь с мероприятиями, которые были реализованы в рамках муниципальной целевой программы «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса в муниципальном образовании город-курорт Сочи» 2017-2019 гг.

Таблица – Мероприятия, реализованные в рамках муниципальной целевой программы «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса в муниципальном образовании город-курорт Сочи» 2017-2019 гг.

Мероприятие	2017 г.	2018 г.	2019 г.	Итого:
1	2	3	4	5
<b>Благоустройство объектов туристской инфраструктуры города Сочи</b>				
1. Разработана концепция проведения берегозащитных мероприятий рекреационных пляжей и охрана береговой зоны в границах муниципального образования город-курорт Сочи, ед	-	+	-	+
2. Выполнены работы по санитарной (очистке) уборке территории олимпийского объекта «Набережная (пешеходная улица, совмещенная с велосипедной дорожкой)», протяженностью, м	5342	5342	5342	5342
3. Благоустроены объекты туристской инфраструктуры города Сочи (реализовано за счет внебюджетных	5	5	5	15

источников), в том числе:				
- открыты новые массовые активности SKYPARK AJ Hackett Sochi; Совариум и этно-парк «Иглу Отель» с резиденцией Деда Мороза в ГТЦ «Газпром»	+	-	-	+
- оборудовано 4 пеших маршрута на высоте от 960 до 2200 метров над уровнем моря на курорте «Горки Город» и 2 пешеходных маршрута «Парк водопадов «Менделиха» на курорте «Роза Хутор»	+	-	-	+
- открыты новый аттракцион в рамках развития парка - самые высокие качели в мире «SochiSwing» в SKYPARK AJ Hackett Sochi	-	+	-	+
- открыты 4 новых пеших маршрута на Курорте «Горки Город», (экомаршруты «Водопад Поликаря», «Водопад Медвежий», «Долина Рододендронов», пешеходный маршрут на пик «Чёрная Пирамида»)	-	+	-	+
- на курорте «Роза Хутор» открыт новый аттракцион «родельбан», этно-парк «Шишин двор», веревочный спуск через горную реку Мзымта троллей «Полет орла»	-	-	+	+
- оборудован спуском с деревянными перилами и ступеньками, зонами отдыха и обзорной площадкой самый высокий водопад «Золотой» высотой 77 метров	-	-	+	+
- на курорте «Красная Поляна» открыт зиплайн Gorky Fly на высоте более 2000 метров над уровнем моря протяженностью 1027 метров	-	-	+	+
Продвижение курортного потенциала города Сочи как лечебно-оздоровительной местности				
1. Реализовано продвижению бренда города-курорта Сочи в сети Интернет для 3 периодов времени: летнего сезона, периода межсезонья, зимнего сезона	+	+	+	+
2. Изготовлены информационные материалы, в том числе:	4350	10465	11250	26065
- брошюры «Событийный Сочи», экз.	-	5000	4000	9000
- брошюры о достопримечательностях города-курорта Сочи, экз.	3000	2000	2000	7000
- каталог с картами-путеводителями, экз.	1350	2000	1500	4850
- буклет на английском языке с указанием бренда города Сочи, экз.	-	-	3000	3000
- продукция с символикой города-курорта Сочи, экз.	-	1465	750	2215
3. Принято участие в презентационно-выставочных мероприятиях, в том числе в:	8	8	8	24
- международной туристической выставке «МИТТ / Путешествия и туризм»	+	+	+	+
- международной выставке «Интурмаркет»	+	+	+	+
- международной выставке индустрии встреч «IBTM World»	+	+	+	+
- XXV международной туристской выставке «Курорты и туризм. Сезон»	+	+	+	+
- презентационных выставочных мероприятиях (туристические воркшопы)	+	+	+	+
4. Изготовлены и размещены информационные презентационные материалы (плакаты, конструкции, изображения, флаги) о городе Сочи с указанием бренда курорта	-	+	+	+
5. Создан главный портал туристического бренда Сочи (выполнен редизайн сайта www.sochigu.ru), произведена реструктуризация информации, обеспечена актуальная информация о санаторно-курортном и туристском комплексе города Сочи	+	-	-	+

6. Обеспечена бесперебойная работа сайта www.sochiru.ru	+	+	+	+
7. Проведена работа по наполнению актуальной информацией о санаторно-курортном и туристском комплексе города Сочи (200 объектов) и продвижению сайта в поисковых системах Яндекс и Google по 10 ключевым фразам	+	+	+	+

Что Вы можете сказать о качестве принимаемых решений в рамках реализации муниципальной целевой программы «Развитие санаторно-курортного и туристского комплекса в муниципальном образовании город-курорт Сочи» 2017-2019 гг.?

Предложите контрольные мероприятия, которые позволят повысить качество принимаемых управленческих решений.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Определите этапы процесса контроля за реализуемым управленческим решением:

установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактических и ожидаемых итогов выполнения - разработка и реализация корректирующих действий

разработка и реализация корректирующих действий - установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактических и ожидаемых итогов выполнения

сбор данных о фактических результатах - установление норм деятельности - сравнение и оценка фактических и ожидаемых итогов выполнения - разработка и реализация корректирующих действий

установление норм деятельности - сравнение и оценка фактических и ожидаемых итогов выполнения - разработка и реализация корректирующих действий

2 Определите алгоритм стимулирования эффективной работы коллектива при принятии управленческого решения:

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов - разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации - усиление внимания к преодолению субъективизма и показухи - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологии, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов - разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации - усиление внимания к преодолению субъективизма и показухи - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологии, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - отражение в решениях главных достижений коллектива в науке, методологии, технологии, признанных авторитетными специалистами - осуществление мониторинга решений

обеспечение работников полной и своевременной информацией - профессиональное проведение в коллективе разработчиков мозговой атаки и фиксация полученных результатов - использование опыта и знание наиболее профессиональных специалистов -

разностороннее рассмотрение всех этапов процесса РУР, и особенно проблемной ситуации

3 Определите этапы процесса контроля при принятии и реализации управленческого решения:

установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения - разработка и реализация корректирующих действий

установление норм деятельности - разработка и реализация корректирующих действий  
сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения

разработка и реализация корректирующих действий - установление норм деятельности - сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения

сбор данных о фактических результатах - сравнение и оценка фактического состояния и ожидаемых итогов исполнения - установление норм деятельности - разработка и реализация корректирующих действий

4 Определите этапы предпрогнозного фона управленческого решения:

сбор сведений, характеризующих саморазвитие объекта управленческого решения – сбор данных о факторах, влияющих извне на состояние объекта управленческого решения – формирование информационной базы объекта управленческого решения – каталогизация информационной базы данных с дифференциацией существенной и несущественной информации – выборка данных по смежным, непрофильным областям – выборка данных по существующим прогнозным ситуациям

сбор сведений, характеризующих саморазвитие объекта управленческого решения – сбор данных о факторах, влияющих извне на состояние объекта управленческого решения – формирование информационной базы объекта управленческого решения – каталогизация информационной базы данных с дифференциацией существенной и несущественной информации

сбор сведений, характеризующих саморазвитие объекта управленческого решения – каталогизация информационной базы данных с дифференциацией существенной и несущественной информации – выборка данных по смежным, непрофильным областям – выборка данных по существующим прогнозным ситуациям

сбор данных о факторах, влияющих извне на состояние объекта управленческого решения – формирование информационной базы объекта управленческого решения – каталогизация информационной базы данных с дифференциацией существенной и несущественной информации – выборка данных по смежным, непрофильным областям – выборка данных по существующим прогнозным ситуациям

5 Определите этапы прогнозного фона управленческого решения:

формулирование проекции в будущее исходной модели – формулирование проективных тестов апробации, верификации и фальсификации – выбор наблюдаемой тенденции развития объекта – учет факторов прогнозного фона – выявление перспективных проблем – выявление возможных решений – сопоставление проекции с прогнозируемыми проблемами и решениями

формулирование проекции в будущее исходной модели – формулирование проективных тестов апробации, верификации и фальсификации – выявление перспективных проблем – выявление возможных решений – сопоставление проекции с прогнозируемыми проблемами и решениями

выбор наблюдаемой тенденции развития объекта – учет факторов прогнозного фона – выявление перспективных проблем – выявление возможных решений – сопоставление проекции с прогнозируемыми проблемами и решениями

формулирование проекции в будущее исходной модели – формулирование проективных тестов апробации, верификации и фальсификации – выбор наблюдаемой тенденции развития объекта – учет факторов прогнозного фона – выявление перспективных проблем; – выявление возможных решений

6 Определите этапы оценки степени достоверности управленческого решения:

выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода

планирование действий - выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода

уточнение прогностической модели методом обратной связи – установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода - выявление теоретических и практических критериев достоверности  
установление дополнительных критериев достоверности путем проведения экспертных опросов различного рода - выявление теоретических и практических критериев достоверности – уточнение прогностической модели методом обратной связи

7 Определите этапы технологии программно-целевого проектирования подготовки и реализации управленческого решения:

постановка целей как идеальных представлений о новом результате - оценка текущего состояния социальной системы в соответствии с определенными критериями – разработка модели управленческого решения

оценка текущего состояния социальной системы в соответствии с определенными критериями – разработка модели управленческого решения - постановка целей как идеальных представлений о новом результате

постановка целей как идеальных представлений о новом результате - разработка модели управленческого решения - оценка текущего состояния социальной системы в соответствии с определенными критериями

разработка модели управленческого решения - постановка целей как идеальных представлений о новом результате - оценка текущего состояния социальной системы в соответствии с определенными критериями

8 Определите основные этапы использования метода математического моделирования при принятии управленческого решения:

постановка задачи – выбор критерия эффективности – анализ и измерение переменных величин, влияющих на величину критерия эффективности – построение математической модели – математическое решение модели – логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью решения – разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов

постановка задачи – выбор критерия эффективности – анализ и измерение переменных величин, влияющих на величину критерия эффективности – построение математической модели – математическое решение модели – логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью решения

анализ и измерение переменных величин, влияющих на величину критерия эффективности – построение математической модели – математическое решение модели – логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью

решения – разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов

постановка задачи – выбор критерия эффективности –логическая и экспериментальная проверка модели, а также полученного с ее помощью решения – разработка рекомендаций по практическому использованию полученных результатов

9 Определите алгоритм разработки эффективной системы контроля в организации:

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – сопоставление достигнутых результатов и использованных ресурсов с учетом временных характеристик – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы

тщательное планирование всех мероприятий, проведение которых необходимо для достижения целей – оценка ресурсов и времени, необходимых для выполнения намеченных планов – корректировка планов по временным и материальным затратам, необходимым для выполнения оставшейся работы – периодическое сопоставление полученных результатов и затрат с планом и бюджетом

10 Определите этапы социально-психологической подготовки принятия управленческого решения:

формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников  
разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников  
- формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения

формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов - учет самых важных потребностей и интересов работников

формирование работоспособного коллектива - учет самых важных потребностей и интересов работников - формирование ясных целей разработки и реализации управленческого решения - разработка и реализация активирующих мотивов и стимулов

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков характеризующих этапы формирования компетенций**

Доклад.



Доклад – это письменное или устное сообщение, на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ или разработок, по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих большое значение для теории науки и практического применения, представляет собой обобщенное изложение результатов проведенных исследований, экспериментов и разработок, известных широкому кругу специалистов в отрасли научных знаний. Сопровождается презентацией материала.

Цель подготовки доклада:

- сформировать научно-исследовательские навыки и умения у обучающегося;
- способствовать овладению методами научного познания;
- освоить навыки публичного выступления;
- научиться критически мыслить.

Текст доклада должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Доклад должен быть структурирован и включать введение, основную часть, заключение.

#### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градации	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	соответствует полностью	2
	есть несоответствия (отступления)	1
	в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	структурировано, обеспечивает	2
	структурировано, не обеспечивает	1
	не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращённый к аудитории	рассказ без обращения к тексту	2
	рассказ с обращением к тексту	1
	чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	доступно без уточняющих вопросов	2
	доступно с уточняющими вопросами	1
	недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность наглядности, уровень её использования	целесообразна	2
	целесообразность сомнительна	1
	не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	соблюдён (не превышен)	2
	превышение без замечания	1
	превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	все ответы чёткие, полные	2
	некоторые ответы нечёткие	1
	все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	владеет свободно	2
	иногда был неточен, ошибался	1
	не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	ответил на все вопросы	2
	ответил на большую часть вопросов	1
	не ответил на большую часть вопросов	0

**Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:**

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Творческое задание.**

Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания из различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке.

Цель выполнения задания магистрантами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков (компонентов компетенций) в принятии управленческих решений для органов публичного управления.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Выполнение индивидуального задания магистрантами решает следующие задачи:

- подробное теоретическое изучение методов принятия управленческих решений для органов публичного управления;
- овладение инструментарием принятия управленческих решений;
- выполнение практического задания магистранта;
- представление результатов исследования группе.

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования магистранта и выступить противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат больший или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального задания:

1. Магистрант сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего диссертационного исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индивидуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание магистрант должен согласовывать с научным руководителем.

2. Магистрант изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Магистрант представляет результаты исследования (презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их.

**Критерии оценивания творческого задания:**

**Оценка «отлично» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

**Оценка «хорошо» ставится при условии:**

- работа выполнялась самостоятельно;
- материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;
- работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена хорошо.

**Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:**

- работа выполнялась с помощью преподавателя;
- материал подобран в достаточном количестве;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы проведена удовлетворительно.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:**

- работа не выполнена;
- материал в достаточном количестве не подобран;
- работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;
- защита творческой работы не проведена.

**Эссе.**

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

**Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь – ясной, ответы на вопросы – уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Кейс-задание.**

Кейс-задания - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Кейс-задание является основным элементом метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Учебными целями метода кейсов являются:

- развитие аналитического мышления;
- развитие практических навыков работы с информацией;
- развитие навыков разработки управленческих решений;
- освоение современных управленческих и социально-психологических технологий;
- повышение коммуникативной компетентности;
- развитие навыков конструктивной критики;
- повышение мотивации к обучению и профессиональному развитию.

Текст кейса может быть различным по объему. Различают полные кейсы, сжатые кейсы и мини-кейсы.

Полные кейсы (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

Сжатые кейсы (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

Мини-кейсы (1–2 страницы и менее), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

Этапы выполнения кейс-задания Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

### **Критерии оценки знаний обучаемых при работе с кейс-заданием**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено

в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

**Рубежная контрольная работа** - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

**Требования к содержанию рубежной контрольной работы:**

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

- самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;
- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

**Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении рубежной контрольной работы:**

Оценка **«отлично»** выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.

Оценка **«хорошо»**, если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.

Оценка **«удовлетворительно»**, если студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов, плохо знает текст произведения, допускает искажение фактов.

Оценка **«неудовлетворительно»**, если студент допустил число ошибок и недочетов, превосходящее норму, при которой может быть выставлена оценка «3», или если правильно выполнил менее половины работы.

**Тест.**

Тест – это инструмент оценивания уровня знаний, умений и навыков студентов, состоящий из системы тестовых заданий, стандартизированной процедуры проведения, обработки и анализа результатов.

**Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка **«отлично»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка **«хорошо»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка **«удовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка **«неудовлетворительно»** выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

**Экзамен.**

**Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы**

### **Основная учебная литература**



1. Орлов, А. И. Теория принятия решений : учебник / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 826 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117047.html>

2. Генералова С.В. Методы и модели разработки и принятия управленческих решений : учебное пособие / Генералова С.В.. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2020. — 75 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/97409.html/>

3. Воронин, А. В. Разработка управленческих решений : учебное пособие / А. В. Воронин. — Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2020. — 123 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/115082.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

### Дополнительная учебная литература

1. Орлов, А. И. Основы теории принятия решений : учебное пособие / А. И. Орлов. — Москва : Ай Пи Ар Медиа, 2022. — 66 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/117037.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей

2. Попов, Р. А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 309 с. [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — Текст: электронный. — URL: <https://znanium.com/catalog/product/1086024>

3. Гулай, Т. А. Методы оптимальных решений : учебное пособие / Т. А. Гулай, А. Ф. Долгополова, В. А. Жукова. — Ставрополь : Секвойя, 2021. — 126 с. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121674.html>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень интернет сайтов:

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2018-2020 годы) <https://mintrud.gov.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/18>

– Официальный сайт центральной избирательной комиссии РФ Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Выборы» <http://www.cikrf.ru/gas/>

– Официальный сайт Пенсионного фонда РФ <http://www.pfrf.ru/opendata/>

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 57 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6184>

2. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 75 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6433>

3. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для магистров заочной формы обучения / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 35 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6183>

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;

- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования;

- автоматизировать расчеты аналитических показателей;

- автоматизировать поиск информации посредством использования справочных систем.

### **Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### **Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Тематика</b>	<b>Электронный адрес</b>
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1.	Управленческие решения и ответственность	<p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6м<sup>2</sup>; учебная аудитория для проведения учебных занятий. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №512 ЭЛ, площадь — 44,5м<sup>2</sup>; посадочных мест — 20; Лаборатория "Современных технологий управления" ( при кафедре менеджмента) . сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель). лабораторное оборудование (Имитатор сборочной линии, Обучающий тренажер «Производство штепсельных розеток», Обучающий тренажер «Лин-эксперт», Обучающий тренажер«Эффективный офис»,</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

	<p>Обучающий тренажер «Производство ручных фонариков», Стойка (полки) для инструмента и оборудования, Магнитно маркерная доска 120x90 см, Флипчарт на треноге 100x70 см, специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель).</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3м<sup>2</sup>; помещение для самостоятельной работы обучающихся. технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно- образовательную среду университета; Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе. специализированная мебель(учебная мебель)</p>	
--	--	--

### 13 Особенности организации обучения лиц с ОВЗ и инвалидов

Для инвалидов и лиц с ОВЗ может изменяться объём дисциплины (модуля) в часах, выделенных на контактную работу обучающегося с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающегося (при этом не увеличивается количество зачётных единиц, выделенных на освоение дисциплины).

Фонды оценочных средств адаптируются к ограничениям здоровья и восприятия информации обучающимися.

Основные формы представления оценочных средств – в печатной форме или в форме электронного документа.

### Формы контроля и оценки результатов обучения инвалидов и лиц с ОВЗ

Категории студентов с ОВЗ и инвалидностью	Форма контроля и оценки результатов обучения
<i>С нарушением зрения</i>	– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.; – с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и

	<p>др.;</p> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно- точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.</p>
<i>С нарушением слуха</i>	<p>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</p> <p>при возможности устная проверка с использованием специальных технических средств (аудиосредств, средств коммуникации, звукоусиливающей аппаратуры и др.): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.</p>
<i>С нарушением опорно-двигательного аппарата</i>	<p>– письменная проверка с использованием специальных технических средств (альтернативных средств ввода, управления компьютером и др.): контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</p> <p>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</p> <p>с использованием компьютера и специального ПО (альтернативных средств ввода и управления компьютером и др.): работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы предпочтительнее обучающимся, ограниченным в передвижении и др.</p>

### **Адаптация процедуры проведения промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ:**

В ходе проведения промежуточной аттестации предусмотрено:

- предъявление обучающимся печатных и (или) электронных материалов в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья;
- возможность пользоваться индивидуальными устройствами и средствами, позволяющими адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом их индивидуальных особенностей;
- увеличение продолжительности проведения аттестации;
- возможность присутствия ассистента и оказания им необходимой помощи (занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, общаться с преподавателем).

Формы промежуточной аттестации для инвалидов и лиц с ОВЗ должны учитывать индивидуальные и психофизические особенности обучающегося/обучающихся по АООП ВО (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.).

### **Специальные условия, обеспечиваемые в процессе преподавания дисциплины**

#### **Студенты с нарушениями зрения**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить плоскочечную информацию в аудиальную или тактильную форму;
- возможность использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие

адаптировать материалы, осуществлять приём и передачу информации с учетом индивидуальных особенностей, и состояния здоровья студента;

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- использование чёткого и увеличенного по размеру шрифта и графических объектов в мультимедийных презентациях;

- использование инструментов «лупа», «прожектор» при работе с интерактивной доской;

- озвучивание визуальной информации, представленной обучающимся в ходе занятий;

- обеспечение раздаточным материалом, дублирующим информацию, выводимую на экран;

- наличие подписей и описания у всех используемых в процессе обучения рисунков и иных графических объектов, что даёт возможность перевести письменный текст в аудиальный,

- обеспечение особого речевого режима преподавания: лекции читаются громко, разборчиво, отчётливо, с паузами между смысловыми блоками информации, обеспечивается интонирование, повторение, акцентирование, профилактика рассеивания внимания;

- минимизация внешнего шума и обеспечение спокойной аудиальной обстановки;

- возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, на ноутбуке, в виде пометок в заранее подготовленном тексте);

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания и др.) на практических и лабораторных занятиях;

- минимизирование заданий, требующих активного использования зрительной памяти и зрительного внимания;

- применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы.

### **Студенты с нарушениями опорно-двигательного аппарата (маломобильные студенты, студенты, имеющие трудности передвижения и патологию верхних конечностей)**

- возможность использовать специальное программное обеспечение и специальное оборудование и позволяющее компенсировать двигательное нарушение (коляски, ходунки, трости и др.);

- предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;

- применение дополнительных средств активизации процессов запоминания и повторения;

- опора на определенные и точные понятия;

- использование для иллюстрации конкретных примеров;

- применение вопросов для мониторинга понимания;

- разделение изучаемого материала на небольшие логические блоки;

- увеличение доли конкретного материала и соблюдение принципа от простого к сложному при объяснении материала;

- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;

- увеличение доли методов социальной стимуляции (обращение внимания, апелляция к ограничениям по времени, контактные виды работ, групповые задания др.);
- обеспечение беспрепятственного доступа в помещения, а также пребывания них;
- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие обеспечить реализацию эргономических принципов и комфортное пребывание на месте в течение всего периода учёбы (подставки, специальные подушки и др.).

### **Студенты с нарушениями слуха (глухие, слабослышащие, позднооглохшие)**

- предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате, позволяющем переводить аудиальную форму лекции в плоскочечатную информацию;
- наличие возможности использовать индивидуальные звукоусиливающие устройства и сурдотехнические средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации; осуществлять взаимообратный перевод текстовых и аудиофайлов (блокнот для речевого ввода), а также запись и воспроизведение зрительной информации.
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;
- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала (структурно-логические схемы, таблицы, графики, концентрирующие и обобщающие информацию, опорные конспекты, раздаточный материал);
- наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
- обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
- особый речевой режим работы (отказ от длинных фраз и сложных предложений, хорошая артикуляция; четкость изложения, отсутствие лишних слов; повторение фраз без изменения слов и порядка их следования; обеспечение зрительного контакта во время говорения и чуть более медленного темпа речи, использование естественных жестов и мимики);
- чёткое соблюдение алгоритма занятия и заданий для самостоятельной работы (называние темы, постановка цели, сообщение и запись плана, выделение основных понятий и методов их изучения, указание видов деятельности студентов и способов проверки усвоения материала, словарная работа);
- соблюдение требований к предъявляемым учебным текстам (разбивка текста на части; выделение опорных смысловых пунктов; использование наглядных средств);
- минимизация внешних шумов;
- предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал; комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего).

### **Студенты с прочими видами нарушений (ДЦП с нарушениями речи, заболевания эндокринной, центральной нервной и сердечно-сосудистой систем, онкологические заболевания)**

- наличие возможности использовать индивидуальные устройства и средства, позволяющие осуществлять приём и передачу информации;
- наличие системы заданий, обеспечивающих систематизацию вербального

материала, его схематизацию, перевод в таблицы, схемы, опорные тексты, глоссарий;

- наличие наглядного сопровождения изучаемого материала;
  - наличие чёткой системы и алгоритма организации самостоятельных работ и проверки заданий с обязательной корректировкой и комментариями;
  - обеспечение практики опережающего чтения, когда студенты заранее знакомятся с материалом и выделяют незнакомые и непонятные слова и фрагменты;
  - предоставление возможности соотносить вербальный и графический материал;
- комплексное использование письменных и устных средств коммуникации при работе в группе;
- сочетание на занятиях всех видов речевой деятельности (говорения, слушания, чтения, письма, зрительного восприятия с лица говорящего);
  - предоставление образовательного контента в текстовом электронном формате;
  - предоставление возможности предкурсового ознакомления с содержанием учебной дисциплины и материалом по курсу за счёт размещения информации на корпоративном образовательном портале;
  - возможность вести запись учебной информации студентами в удобной для них форме (аудиально, аудиовизуально, в виде пометок в заранее подготовленном тексте).
  - применение поэтапной системы контроля, более частый контроль выполнения заданий для самостоятельной работы,
  - стимулирование выработки у студентов навыков самоорганизации и самоконтроля;
  - наличие пауз для отдыха и смены видов деятельности по ходу занятия.