

**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  
16 июня 2021 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Принятие и исполнение управленческих решений**

(Адаптированная рабочая программа для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов, обучающихся по адаптированным основным профессиональным образовательным программам высшего образования)

**Направление подготовки**

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»

**Уровень высшего образования**

Бакалавриат

**Форма обучения**

очная, очно-заочная

**Краснодар  
2021**

Рабочая программа дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений» разработана на основе ФГОС ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования РФ от 13 августа 2020 г. № 1016.

Автор:  
к.соц.н., доцент



Е. А. Бритикова

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 10.06.2021 г., протокол № 13.

Заведующий кафедрой  
д.э.н., профессор



Е.А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления, протокол от \_15.06.2021 № 7.

Председатель  
методической комиссии  
к.э.н., доцент



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
д.э.н., профессор



Е.Н. Белкина

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

**Целью** освоения дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений» является формирование комплекса умений, знаний и навыков по нахождению организационно-управленческих решений, разработке, эффективного исполнения, в том числе в условиях неопределенности, контроля, оценки качества, также готовности нести за них ответственность с позиций значимости принимаемых решений.

### **Задачи дисциплины**

- формирование способности разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов;
- формирование способности применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия муниципального менеджмента при 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 разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов

ПКС-2 - Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения

В результате изучения дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений» 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/V-3260) и справочником типовых квалификационных требований для замещения должностей муниципальной службы (утв. Минтрудом России)

Трудовая функция – управленческие умения (для всех категорий должностей ведущей группы, для категории «обеспечивающие специалисты» главной группы должностей и категории «специалисты» старшей группы должностей).

Ведущая группа.

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

«Принятие и исполнение управленческих решений» является дисциплиной обязательной части (части, формируемой участниками образовательных отношений) ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление направленность «Государственное и муниципальное управление».

### 4 Объем дисциплины ( 144 часа, 4 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Очно-заочная
<b>Контактная работа</b>	61	31
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	58	28
— лекции	30	12
— практические	28	16
- лабораторные		
— внеаудиторная		
— зачет		
— экзамен	3	3
<b>Самостоятельная работа</b>	83	113
в том числе:		
— прочие виды самостоятельной работы	83	113
<b>Итого по дисциплине</b>	144	144

## 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемой дисциплины студенты (обучающиеся) сдают экзамен.

Дисциплина изучается на 4 курсе, в 7 семестре по учебному плану очной формы обучения, на 4 курсе, в 8 семестре по учебному плану очно-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)			
				Лек ции	Практи ческие занятия	Лаборатор ные занятия	Самостоя тельная работа
<b>1</b>	Основы теории принятия управленческого решения 1. Решение как основа процесса управления 2. Основные понятия и сущность управленческих решений 3. История становления и развития науки об управленческих решениях 3. Основные научные подходы	<b>ПКС- 2 ОПК -2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>2</b>	Содержание задачи принятия решения 1. Теории принятия оптимальных решений 2. Классификация задач принятия решений 3. Содержание задач принятия решений	<b>ПКС- 2 ОПК -2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>

<b>3</b>	<p>Управленческие задачи в структуре принятия государственных решений</p> <p>1. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.</p> <p>2. Условия и факторы качества управленческих решений</p> <p>3. Специфичность государственного управленческого решения</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>4</b>	<p>Анализ проблем и целевая ориентация решений</p> <p>1. Проблемы в организации и методы их выявления</p> <p>2. Целевая ориентация решений</p> <p>3. Вспомогательные аналитические инструменты для принятия решений</p> <p>4. Характеристика целей</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>5</b>	<p>Теоретические основы принятия государственных решений</p> <p>1. Теории принятия государственных решений</p> <p>2. Особенности государства как субъекта принятия решений.</p> <p>3. Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>

<b>6</b>	<p>Механизм принятия решений в управлении организацией</p> <p>1. Характеристика процесса принятия решения</p> <p>2. Требования, предъявляемые к управленческим решениям</p> <p>3. Распространенные модели принятия решений</p> <p>4. Поиск альтернативных решений проблем .</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>
<b>7</b>	<p>Основные этапы разработки управленческих решений</p> <p>1. Выявление проблемной ситуации и постановка цели</p> <p>2. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений</p> <p>3. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>
<b>8</b>	<p>Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения</p> <p>1 Поведенческие ограничения при принятии решений.</p> <p>2..Лидерская подсистема в принятии государственных решений</p> <p>3.Функции лидерской подсистемы</p> <p>3. Личностные качества руководителя</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>

<b>9</b>	<p>Сущность и классификация методов принятия управленческих решений</p> <p>1. Характеристика групп методов принятия решений</p> <p>2. Методы оптимизации управленческих решений</p> <p>3. Графические подходы к принятию управленческих решений</p> <p>4. Методы принятия государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>
<b>10</b>	<p>Технологии принятия решений</p> <p>1. Принятие решений в условиях определенности</p> <p>2. Нахождение решений в условиях определенности при множественности целей</p> <p>3. Парадоксы интуитивных предпочтений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>6</b>
<b>11</b>	<p>Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>1. Понятие неопределенности и риска</p> <p>2. Принятие решений в условиях риска</p> <p>3. Принятие решений в условиях неопределенности</p> <p>4. Анализ чувствительности решения</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>



<b>12</b>	<p>Прогнозирование и программирование в принятии управленческих решений</p> <p>1. Формы и методы прогнозирования</p> <p>2. Экспертные оценки</p> <p>3. Наиболее известные модели теории игр</p> <p>4. Программирование в принятии государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>13</b>	<p>Реализация управленческих решений</p> <p>1. Механизм реализации решений</p> <p>2. Информация: кто, что и когда должен знать?</p> <p>3. Организация работы и рабочего места</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>
<b>14</b>	<p>Контроль и эффективность исполнения управленческих решений</p> <p>1. Эффективность решений</p> <p>2. Виды контроля исполнения решений</p> <p>3. Контроль и эффективность исполнения государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>5</b>
<b>15</b>	<p>Ответственность руководителей в реализации решений</p> <p>1. Подход к оценке уровня компетентности решения</p> <p>2. Модель поведения, обеспечивающая некомпетентность</p> <p>3. Менеджмент с</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>7</b>

	участием в принятии решений						
	Итого			<b>30</b>	<b>28</b>		<b>83</b>

**Содержание и структура дисциплины по очно-заочной 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	Самостоятельная работа
<b>1</b>	Основы теории принятия управленческого решения 1. Решение как основа процесса управления 2. Основные понятия и сущность управленческих решений 3. История становления и развития науки об управленческих решениях 3. Основные научные подходы	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>2</b>	Содержание задачи принятия решения 4. Теории принятия оптимальных решений 5. Классификация задач принятия решений 6. Содержание задач принятия решений	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>3</b>	Управленческие задачи в структуре принятия государственных	<b>ПКС-2 ОПК</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>8</b>

	<p>решений</p> <p>4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.</p> <p>5. Условия и факторы качества управленческих решений</p> <p>6. Специфичность государственного управленческого решения</p>	<b>-2</b>					
<b>4</b>	<p>Анализ проблем и целевая ориентация решений</p> <p>4. Проблемы в организации и методы их выявления</p> <p>5. Целевая ориентация решений</p> <p>6. Вспомогательные аналитические инструменты для принятия решений</p> <p>4. Характеристика целей</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>5</b>	<p>Теоретические основы принятия государственных решений</p> <p>1. Теории принятия государственных решений</p> <p>2. Особенности государства как субъекта принятия решений.</p> <p>3. Объекты и субъекты принятия решений в государственном управлении.</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>		<b>7</b>

<b>6</b>	Механизм принятия решений в управлении организацией 5. Характеристика процесса принятия решения 6. Требования, предъявляемые к управленческим решениям 7. Распространенные модели принятия решений 8. Поиск альтернативных решений проблем.	<b>ПКС- 2 ОПК -2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>7</b>	Основные этапы разработки управленческих решений 4. Выявление проблемной ситуации и постановка цели 5. Сбор всесторонней информации, выявление ограничений 6. Разработка альтернатив решения и выбор оптимального варианта	<b>ПКС- 2 ОПК -2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>8</b>	Анализ факторов, влияющих на процесс принятия решения 1 Поведенческие ограничения при принятии решений. 2.Лидерская подсистема в принятии государственных решений 3.Функции лидерской подсистемы 3. Личностные качества руководителя	<b>ПКС- 2 ОПК -2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>8</b>

<b>9</b>	<p>Сущность и классификация методов принятия управленческих решений</p> <p>1. Характеристика групп методов принятия решений</p> <p>2. Методы оптимизации управленческих решений</p> <p>3. Графические подходы к принятию управленческих решений</p> <p>4. Методы принятия государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>		<b>7</b>
<b>10</b>	<p>Технологии принятия решений</p> <p>4. Принятие решений в условиях определенности</p> <p>5. Нахождение решений в условиях определенности при множественности целей</p> <p>6. Парадоксы интуитивных предпочтений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>11</b>	<p>Принятие управленческих решений в условиях неопределенности и риска</p> <p>1. Понятие неопределенности и риска</p> <p>2. Принятие решений в условиях риска</p> <p>3. Принятие решений в условиях неопределенности</p> <p>4. Анализ чувствительности решения</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>		<b>8</b>

<b>12</b>	<p>Прогнозирование и программирование в принятии управленческих решений</p> <p>1. Формы и методы прогнозирования</p> <p>2. Экспертные оценки</p> <p>3. Наиболее известные модели теории игр</p> <p>4. Программирование в принятии государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>13</b>	<p>Реализация управленческих решений</p> <p>4. Механизм реализации решений</p> <p>5. Информация: кто, что и когда должен знать?</p> <p>6. Организация работы и рабочего места</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>14</b>	<p>Контроль и эффективность исполнения управленческих решений</p> <p>4. Эффективность решений</p> <p>5. Виды контроля исполнения решений</p> <p>6. Контроль и эффективность исполнения государственных решений</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>0,5</b>	<b>1</b>		<b>8</b>
<b>15</b>	<p>Ответственность руководителей в реализации решений</p> <p>1. Подход к оценке уровня компетентности решения</p> <p>2. Модель поведения, обеспечивающая некомпетентность</p> <p>3. Менеджмент с</p>	<b>ПКС-2 ОПК-2</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>8</b>

	участием в принятии решений						
	Итого			12	16		113

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

1. Принятие и исполнение управленческих решений : метод. указания для контактной работы с обучающимися направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2021. – 53 с.

2. Принятие и исполнение управленческих решений: метод. указания по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2021. – 38 с.

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ПКС–2</b> Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения	
6	Государственное регулирование экономики
7	Контрольно-надзорная деятельность в органах власти
7	Региональное управление и территориальное планирование
7	Принятие и исполнение управленческих решений
8	Управление инновационным развитием
8	Муниципальный менеджмент
8	Оценка регулирующего воздействия
8	Управление развитием территории
8	Преддипломная практика
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
	работы
<b>ОПК - 2</b> Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов	
2,3	Теория управления
4	Система государственного управления
5	Система муниципального управления
6	Организационно-управленческая практика
7	Принятие и исполнение управленческих решений
7	Контрольно-надзорная деятельность в органах власти
8	Управление развитием территории
8	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы

## 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>ПКС–2</b> Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения					
ПКС-2.1. Применяет меры и инструменты регулирующего воздействия. ПКС-2.2. Осуществляет контроль качества управленческих решений	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	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад реферат кейс-задания 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)	
			навыки при решении стандартных задач		
<b>ОПК–2</b> Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов					
ОПК-2.1. Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры и регулирующие воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции	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 решении стандартных задач	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач	доклад реферат кейс-задания тестовые задания вопросы и задания для проведения экзамена

### 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. Научные подходы в разработке и принятии решений
2. Место и роль управленческих решений в процессе управления.
3. Уровни принятия управленческих решений

4. Запрограммированные и не запрограммированные решения
5. «Жесткие» и «мягкие» проблемы и их решения
6. Инкрементализм в принятии решений
7. Значение процесса принятия решений в управлении организацией
8. Рациональная модель принятия решений
9. Идентификация проблемы
10. Разработка альтернативного ряда в процессе принятия решений
11. Особенности принятия решений в условиях риска и неопределенности.
12. Разработка методов повышения детерминированности УР.
13. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при ПРУР.
14. Матрица эффективности управленческих решений.
15. Прогнозирование состояний внешней среды при ПРУР.
16. Использование теории вероятности и математической статистики при разработке УР.
17. Психология поведения руководителя в ситуации риска.
18. Нравственная ответственность руководителя за УР.
19. Меры по снижению возможности риска при ПРУР.
20. Регламентное управление и разделение ответственности при ПРУР.
21. Эволюция теории принятия решений.
22. Принятие решений как функция менеджера и как функция управления.
23. Формы подготовки и реализации УР.
24. Элементы диалектического метода как база системного подхода при подготовке и реализации УР.
25. Целесообразность применения системного подхода при подготовке и реализации управленческих решений (ПРУР).
26. Управленческая технология как важнейший элемент профессионального функционирования организации.
27. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения УР.
28. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов.
29. Структуризация процесса разработки УР, основанная на использовании функционально-производственной технологии управления.
30. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.

### ***Темы рефератов***

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
2. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.

3. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
8. Измерение и оценка управленческих решений.
9. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
10. Разработка критериев оценки альтернатив
11. Анализ информационной структуры управленческих решений, принимаемых в экстремальных ситуациях.
12. Анализ методов моделирования УР.
13. Анализ современных тенденций использования информационных технологий в процессе подготовки УР.
14. Анализ зарубежных представлений о ПРУР.
15. Анализ требований, предъявляемых к процессам ПРУР, и разработка стандартов УР.
16. Влияние паники на подготовку и реализацию УР.
17. Современные методики расчета эффективности УР.
18. Анализ влияния традиций, специфики организации по процессы ПРУР.
19. Создание и обоснование теории о принципах разработки УР.
20. Разработка системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации УР.
21. Анализ и оценка хозяйственных рисков при разработке управленческих решений.
22. Создание и обоснование теорий о принципах разработки, принятия и реализации управленческих решений.
23. Разработка методов детерминированности управленческих решений.
24. Исследование соотношения научных и творческих подходов при разработке и реализации управленческих решений.
25. Анализ влияния корпоративной культуры организации на ПРУР.
26. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов человека при реализации управленческих решений.
27. Разработка и анализ системы приоритетов потребностей и интересов общества при реализации управленческих решений.
28. Исследование и оценка методов моделирования управленческих решений.
29. Анализ современных тенденций применения информационных технологий в процессе подготовки и реализации управленческих решений.

### 30.Современные особенности концептуальной модели организационной системы.

#### **Примеры кейс-заданий**

##### **Тема 1**

Кейс 1. «Нестандартное мышление»

Выберите проблему, по отношению к которой у вас нет точной точки зрения. Сформулируйте ее в виде делового предложения. Примените метод ПМИ и попробуйте принять управленческое решение. Для упражнения в ПМИ можно выполнить его на пяти приведенных здесь практических вопросах. На весь процесс ПМИ в каждом случае следует отвести три минуты.

Предлагаемые примеры для рассмотрения:

2. Считаете ли вы хорошей идеей тюрьмы выходного дня для малолетних правонарушителей?

4 Следует ли разрешить каждому указывать, каким образом должны быть израсходованы уплаченные им налоги?

6 Следует ли запретить движение автомобилей в центре города?

П (плюс)      М (минус)      И (интересно)

1.      1.      1.

2.      2.      2.

3.      3.      3.

Преподавателю вписывать идеи в таблицу на доске, используя элементы «Мозгового штурма» с аудиторией.

##### **Тема2**

Вы заметили, что участники совещаний часто стремятся к обсуждению возможности проведения в жизнь первого же предложения по проблеме, даже если оно не очень рациональное. Вы понимаете, что не мешало бы поискать и другие возможности.

Подумайте, что может заставить сотрудников искать решения типа «как сделать?»; а не «что делать?». Как следует поступить, чтобы подтолкнуть собравшихся на генерацию идей?

##### **Тема3**

Отель «Лазурный берег»

Долгое время отель «Лазурный берег» предлагал рай отдыхающим. Под умелым руководством Джорджа Смита отель, расположенный в Италии, получил хорошую репутацию. Смерть Смита поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки Мэри Смит, двадцатилетней дочери мистера Смита. Мэри закончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела. Дело отца необходимо было продолжать, и Мэри начала изучать работу отеля «Лазурный берег». Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, и прибыли реально уменьшилось. Само здание отеля в некоторых местах выглядело ветхо. Отель имел 25 спален, восемь из них с ванными, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей.

Рассмотрев финансовые показатели, Мэри обнаружила, что в 1995 году оборот отеля был чуть больше 110 000 американских долларов. Это

соответствовало среднему показателю по отрасли для данного количества комнат. Структура оборота приведена ниже.

Без сомнения, кухня была сильной стороной отеля. Кроме «Лазурного берега» на курорте было еще два отеля, и, казалось, что дела там шли хорошо. Мягкий климат означал шестимесячный туристический сезон. «Лазурный берег» оставался открытым в течение всего года. В осенне-зимний сезон в отеле останавливалось небольшое число туристов. Мэри было ясно, что «Лазурный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Структура оборота, %

	«Лазурный берег»	В целом по отрасли
Питание	49	41
Проживание	16	21
Напитки	28	33
Прочее	7	5
	100%	100%

Тем не менее отель внутри и снаружи требовал обновления. Мэри решила обратиться в «Кольт» (английское консалтинговое агентство) за советом. «Кольт» предложил провести изменения: шестнадцать спальных комнат без ванн превратить в десять комнат с ванными за 94 000 долларов; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 35 000 долларов; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 10 000 долларов.

Сумма вложений показалась Мэри слишком шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что «Кольт» скорее всего одобрит субсидию в 36% стоимости. Более того, Мэри обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 000 долларов на модернизацию отеля. Теперь Мэри должна решить какую рыночную политику она выберет на будущее.

#### **Вопросы:**

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Лазурный берег»?
2. Какие свои сильные и слабые стороны влияют на деятельность отеля «Лазурный берег»?
3. Какую стратегию может избрать отель «Лазурный берег» для взаимодействия с окружающей средой?
4. Какие пути развития отеля вы можете определить?

#### **Тема4**

##### **«Альтернативный ряд вариантов выбора решения»**

В городе Загорье приближается праздник – 500 лет со дня основания. Городская Дума решила отметить эту круглую дату, провести праздники, а заодно обеспечить пополнение городского бюджета. И вот мы присутствуем на заседании, где обсуждаются детали. Надо решить, где проводить праздник: на открытом воздухе или в здании городского театра. Финансовый результат праздника зависит от погоды, которая будет в тот день.

При хорошей солнечной погоде все Загорье выйдет на улицы, праздничные мероприятия соберут массу участников, и городской бюджет

пополнится солидной суммой. А если дождь? Загорцы – патриоты своего города, праздничные эстрады, качели и карусели не будут пустовать, но их посетителей, празднующих под зонтиками, будет, конечно, значительно меньше, чем в солнечную погоду.

Второй вариант – празднование в здании. Он явно выигрывает в случае дождя – праздновать под крышей лучше, чем под зонтиками. Однако в солнечную погоду многие жители Загорья предпочтут радоваться солнцу, гулять или работать в садах или огородах, но не праздновать в здании.

Итак, каждый из двух вариантов решения имеет плюсы и минусы. Для принятия решения явно не хватает следующей количественной информации:

– насколько вероятна в день праздника солнечная погода, насколько – дождливая;

– каковы финансовые результаты праздника при различных сочетаниях погоды и места проведения (а таких сочетаний четыре: солнечно – проведение на открытом воздухе, праздник под дождем, в театре при солнце, в здании при дожде).

На первый вопрос Дума поручает ответить городскому гидрометеоцентру, на второй – группе режиссеров праздника, бухгалтеров и представителей торговых фирм.

Перед началом следующего заседания думцы Загорья получают запрошенные ими количественные данные, сведенные в табл. 1.

Таблица 1

Прибыль города при различных вариантах проведения праздника, тыс. руб.

Погода	Праздник на открытом воздухе	Праздник в здании
Солнечно (60%)	1000	750
Дождь (40%)	200	500

В Думе началась дискуссия.

– Надо получить побольше в самом плохом случае, – сказал осторожный Воробьев. – А хуже всего – пойдет дождь, доходы из-за плохой погоды уменьшатся при любом нашем решении. При дожде на открытом воздухе заработаем 200 тысяч, а собравшись в театре – 500 тысяч. Значит, надо проводить праздник в театре – и, как минимум, 500 тысяч нам обеспечены.

– Нельзя быть пессимистом, – заявил горячий Лебедев. – Чаще всего в нашем городе солнечно, дожди лишь исключение. Надо быть оптимистами – исходить из того, что все пойдет, как мы хотим, будет солнечно, мы проведем праздник на открытом воздухе и получим миллион в бюджет Загорья.

– На мой взгляд, и пессимист Воробьев, и оптимист Лебедев обсуждают крайние случаи – самую худшую ситуацию и самую лучшую. А надо подходить системно со всех сторон, учесть обе возможности, – начал выступление обстоятельный Чибисов, профессор-математик местного университета, специалист по теории вероятностей.

– Рассмотрим сначала первый вариант – праздник на открытом воздухе. Мы получим 1000 тыс. в 60% случаев (когда будет солнце) и 200 тыс. в 40%

случаев (при дожде), значит, в среднем  $1000 \cdot 0,6 + 200 \cdot 0,4 = 600 + 80 = 680$  тысяч. А для второго варианта аналогичный расчет дает  $750 \cdot 0,6 + 500 \cdot 0,4 = 450 + 200 = 650$  тысяч. Значит, праздник нужно проводить на открытом воздухе.

– Коллега Чибисов рассуждает так, как будто мы будем отмечать 500-летие Загорья каждый год, да и все данные в таблице лет сто не изменятся, – вступил в дискуссию экономист Куликов. – Но нам предстоит провести только один праздник, и сделать это надо так, чтобы потом не жалеть об упущенных возможностях. Если мы решим проводить торжества на открытом воздухе, а пойдет дождь, то получим 200 тысяч вместо 500 тысяч при решении, соответствующем погоде, т. е. упущенная выгода составляет  $500 - 200 = 300$  тысяч. При праздновании в театре в случае солнечной погоды упущенная выгода составит  $1000 - 750 = 250$  тыс., т. е. будет меньше. Значит надо отмечать 500 лет Загорья в театре.

– Подведем итоги, – взял Слова председательствующий Волков. – Выступили четверо, каждый провел утвердительные выводы в пользу того или иного решения. При этом за проведение торжества в театре выступили Воробьев и Куликов, а за проведение мероприятия на открытом воздухе – Лебедев и Чибисов. Будем голосовать.

Результаты голосования: 15 думцев – за торжество на открытом воздухе, 8 (в основном представители более старшего поколения) – за проведение его в театре. Решение принято – 500 лет Загорья будут отмечаться на открытом воздухе.

*Вопросы:* Какое решение приняли бы Вы? Почему?

### **Тема5**

#### **«Действия руководителя в новом коллективе»**

В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

а) Выбрать актив, группу, поручить разобраться и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на актив, поддержку руководства.

б) Попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников нового, воздействовать на них убеждени-м в процессе дискуссии.

в) Изучить перспективы улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

*Задание:*

1. Составить план реализации ваших управленческих решений.
2. Построить сетевую матрицу и матрицу распределения ответственности.
3. Составить план организации реализации управленческих решений (план организации управленческих решений, оформить информационную таблицу реализации решений).
4. Разработать положение по мотивации реализации управленческого решения.
5. Разработать систему контроля реализации управленческих решений (контроль по результатам (промежуточным, конечным), контроль по срокам выполнения).

### **Тема 6**

#### **«Качества руководителя для принятия решений»**

Всякая групповая структура представляет собой своеобразную иерархию статусов, на вершине которой находится руководитель. Руководитель – это член группы, за которым все остальные члены группы признают право брать на себя наиболее ответственные решения, затрагивающие их интересы и определяющие направление и характер деятельности всей группы.

**Шаг 1.** Вашему вниманию предлагаются 20 личностных качеств, которыми, на наш взгляд, должен обладать руководитель.

Прочитайте. Проранжируйте. Выберите 10 наиболее значимых качеств для вас как для будущих руководителей и запишите их на листочки.

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) наличие организаторских способностей;
- 3) дисциплинированность;
- 4) уверенность в себе;
- 5) умение и желание руководить;
- 6) эмпатия;
- 7) принципиальность;
- 8) последовательность в действиях и поступках;
- 9) коммуникабельность;
- 10) умение идти на разумный компромисс;
- 11) умение слушать;
- 12) соответствующий имидж;
- 13) эмоциональная стабильность и стрессоустойчивость;
- 14) справедливость;
- 15) пунктуальность;
- 16) умение разумно рисковать;
- 17) авторитетность;
- 18) предвидение результата;
- 19) креативность;
- 20) активная жизненная позиция.

**Шаг 2.** Разложите листочки на столе. Внимательно прочитайте записанные качества.



Представим себе ситуацию, в результате которой мы вынуждены пожертвовать тремя качествами. Мы их «отдаём», и у нас их больше никогда не будет.

Просмотрите, пожалуйста, ещё раз свои качества и решите, без каких личностных качеств вы сможете быть руководителем. Три листочка с выбранными качествами разорвите – этих качеств вы себя «лишили». Помните, что хотя это и игра, но проблема выбора в данной ситуации достаточно сложна.

Шаг 3. У вас осталось семь качеств личности, которые необходимы вам как руководителю.

По условиям игры семь качеств – это много, и мы «забираем» у вас еще три. Просмотрите свои качества и «подарите» нам еще три. Листочки с качествами разорвите – вы лишили себя этих качеств.

В данном случае целесообразен *промежуточный этап рефлексии*.

1. Легко ли вам было расстаться именно с этими качествами? Насколько?
2. Как вы считаете, достаточно ли вам оставшихся качеств?

Шаг 4. Итак, у вас осталось четыре листочка с записанными личностными качествами, которые характеризуют вас как руководителя.

Из оставшихся вам необходимо оставить одно качество личности, которое является определяющим в вашем представлении о руководителе. Остальные листочки отложите в сторону.

*этап рефлексии.*

– Проблема выбора в данной ситуации крайне сложна. Но необходимо оставить одно, самое главное, на ваш взгляд, качество.

Шаг 5. У каждого из вас осталось одно качество. Необходимо аргументированно доказать, что именно это качество является определяющим в личности руководителя (защита «своих» качеств).

1. Достаточно ли одного качества для характеристики личности руководителя?
2. Насколько обоснованы качества руководителя у других членов группы?
3. Можно ли составить из данных качеств личности «сборный» портрет руководителя? Если нет, то почему?

Шаг 6. Вы заметили, сколько различных качеств руководителя выделила группа. У каждого члена группы имелось своё качество, но мы пришли к тому, что данное качество не в полной мере отражает личность руководителя в вашем понимании.

На столе у вас осталось три неразорванных листа с качествами. Из этих качеств выберите себе два качества, которые у вас останутся навсегда. Последний листок разорвите.

Шаг 7. Рефлексия.

Итак, у вас, как у руководителя, остались следующие три качества (у каждого свои).

Эти качества вы осознанно признаёте необходимыми в личности руководителя. Необходимость именно этих качеств каждый из вас для себя

обосновал, «отрабатывая лишние». Естественно, у каждого эти качества будут различными.

И это правильно: как неповторимы люди, так непохожи и руководители.

### **Контрольные вопросы**

1. Правила ведения бесед
2. Какова технология организации и проведения делового совещания?
3. Каковы правила проведения совещаний?
4. Каковы ошибки, допускаемые при проведении совещаний?
5. Какими качествами должен обладать руководитель, чтобы эффективно управлять коллективом?

### **Тема7**

Компания ОАО «Интеллект-М» занимается издательской деятельностью – в основном изданием учебной литературы для высших и средних учебных заведений. Директор задумал подготовить решение о расширении торговой базы компании. Он поручил своим специалистам подготовить информацию для этого решения по следующим направлениям:

- результаты маркетингового анализа о возможном спросе;
- предложения о конкретной организационной форме торговой организации и требуемых специалистах;
- возможные контрагенты по строительству и аренде помещений;
- возможные форс-мажорные ситуации;
- сроки осуществления такого расширения.

После ознакомления с собранными сведениями было принято решение об аренде прилавков в четырех книжных магазинах без изменения организационной формы компании. Однако это решение не было выявлено полностью из-за выявившейся экономической нецелесообразности и трудности подбора добросовестных профессиональных работников.

*Вопросы:* В каких типовых процедурах подготовки УР возможны существенные неопределенности для данной ситуации? Составьте план действий по корректировке принятого УР. Какие возможности можно использовать в данной ситуации для уменьшения рисков?

### **Тема8**

Оценка фрагмента постановления на предмет целеполагания «О совершенствовании управления» от 1 ноября 1994 г. № 250: «В целях совершенствования управления отдельными отраслями Администрации Московской области постановляю:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.
2. Поручить заместителям Главы Администрации Московской области 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 18.03.94 № 54 считать утратившим силу.

*Глава Администрации Московской области»*

**Вопросы.** Как сформулировать цель данного постановления? Какие технологии ПРУР будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии?

#### ***Тема9***

Разработайте программу мониторинга наиболее коррупционно опасных сфер деятельности исполнительных органов государственной власти Края с целью создания перечня наиболее коррупционно опасных сфер власти исполнительных органов государственной деятельности. Обоснуйте как данный перечень поможет в противодействии коррупции?

#### ***Тема10***

Составьте аналитическую записку о достоинствах и недостатках общераспространенной практики, согласно которой новые высшие руководители (министры, губернаторы...) формируют заново федеральные и региональные управленческие команды, что ведет к почти полной смене кадрового состава.

#### ***Тема11***

1. Ниже приводится список типичных организационных решений. Необходимо определить, являются ли они программированными или нет.

2. Наем заведующим специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящую сложную техническую продукцию.

3. Доведение мастером до рабочих дневного задания.

4. Определение финансовым директором размера дивидендов, которые должны быть выплачены акционерам на девятый год последовательной успешной финансовой деятельности компании.

5. Решение начальника о допущении официального отсутствия подчиненного на рабочем месте в связи с помещением им врача.

6. Выбор членами правления места для очередного филиала банка, уже имеющего 50 отделений в крупном городе.

7. Дача руководителем согласия на принятие выпускника юридического факультета университета на работу в аппарат крупной фирмы.

8. Определение годовичного задания для ассистента профессора.

9. Дача начальником согласия на предоставление подчиненному возможности посетить учебный семинар в области его специализации.

10. Выбор авторами печатного издания для размещения рекламы о новом вузовском учебнике.

11. Выбор правлением компании места для строительства ресторана «Вкусно и быстро» в небольшом, но растущем городе, находящемся между двумя очень большими городами.

#### ***Тема12***

Фрагмент постановления:

«Во исполнение Закона РФ «Об основах градостроительства в Российской Федерации» от 14 июля 1992 г. и в целях реализации основных положений Генерального плана развития Московской области, одобренного постановлением Правительства Московской области от 12.11.92 № 69/24 «Об основных положениях Генерального плана развития Московской области», учитывая необходимость взаимосвязанного решения вопросов управления, градостроительной земельной реформы и охраны среды, постановляю:

1. Главархитектуре совместно с заинтересованными организациями в 1993 г. разработать Градостроительный кодекс Московской области.

2. Главному финансовому управлению обеспечить выделение средств для выполнения данной работы за счет областного бюджета на основании заключенных договоров с исполнителями работ.

3. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на министра администрации Московской области по строительству.

Глава администрации Московской области»

*Вопросы:* К какой группе классификации УР относится приведенное постановление? Какие требования, предъявляемые к УР, и условиям их выполнения, не учтены в данном постановлении?

### ***Тема 13***

*Цели:* разработка алгоритма решения управленческих задач, приобретение практических навыков коллективной выработки решений.

Задача перестройки мышления хозяйственных руководителей побуждает к поиску методического инструментария, который бы обеспечил блокирование особенностей мышления, мешающих решению современных проблем, и способствовал бы ускорению мышления руководителей.

Иными словами, необходимо создание своего рода алгоритма решения управленческих проблем (АРУП), т.е. последовательности умственных действий руководителя, приводящих к решению проблем организационно-управленческой деятельности. Создание АРУП облегчит руководителям нахождение решения проблем, сократит поле поиска решений.

Предлагаемая игра позволит участникам определить логически обоснованную последовательность действий хозяйственных руководителей при выявлении, анализе и решении управленческих проблем, освоить технологию групповой работы, выделить ситуационного лидера, убедиться каким образом правильная организация группы повышает эффективность ее деятельности.

#### ***Исходная информация***

Как известно, искусство руководителя состоит в том, чтобы своевременно определять и оценивать проблемы, а также намечать пути их решения.

В своей управленческой деятельности каждый руководитель постоянно решает проблемы организационно-хозяйственной деятельности. Участникам игры предлагается то, что делают руководители на практике при решении проблемы, представить в виде алгоритма, т.е. в определенной

последовательности умственных действий, приводящих к решению хозяйственных проблем. Следует определить последовательность выполнения руководителем действий, представленных на бланке участника игры. (Табл.)

На бланк участника игры следует в графе «Индивидуальная оценка» обозначить очередность действий руководителя при решении проблем, начиная с № 1 до № 18. Далее по результатам группового обсуждения то же обозначение проставить в графе «Групповая оценка». После объявления руководителем игры эталонной последовательности действий и заполнения графы «Эталон» рассчитать и заполнить графы «Индивидуальная ошибка», «Групповая ошибка», «Отклонение индивидуальной ошибки от групповой», «Время работы» .

Таблица № п/п	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Индивид. оценка	Группов. оценка	Эталон	Индив. ошибка	Группов. ошибка	отклонение	Время
1	Построение проблемы							
2	Документальное оформление задач							
3	Определение разрешимости проблемы							
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого							
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме							
6	Оформление решения							
7	Разработка вариантов Решения проблемы							
8	Определение существования проблемы							
9	Оценка новизны проблемы							
10	Контроль за выполнением решения							
11	Выбор решения							

12	Оценка вариантов решения							
13	Организация выполнения решения							
14	Постановка задачи исполнителям							
15	Выбор критериев оценки Вариантов решения							
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами							
17	Формулирование проблемы							
18	Определение причин возникновения проблемы							
Сумма ошибок								

#### ***Тема 14***

Фрагмент постановления Губернатора Московской области от 7 марта 1997 г. № 95-ПГ «Об упорядочении торговли на вещевых рынках Московской области»:

«В целях упорядочения торговли на вещевых рынках Московской области лицами, занимающимися предпринимательской деятельностью, постановляю:

1. Рекомендовать органам местного самоуправления Московской области в соответствии с Законом Российской Федерации «Об основах налоговой системы Российской Федерации» установить сбор за право торговли (в муниципальных образованиях, где он в настоящее время не установлен), уплачиваемый путем приобретения разового талона или временного патента, который полностью зачисляется в соответствующий местный бюджет.

2. Предложить администрациям городов и районов совместно с правоохранительными органами:

2.1. Осуществлять систематический контроль за соблюдением Временных правил торговли в Московской области на вещевых рынках.

2.2. Проводить проверки наличия разовых талонов или временных патентов у лиц, занимающихся предпринимательской деятельностью в сфере торговли.

3. Контроль за исполнением настоящего постановления возложить на заместителя Главы администрации – министра администрации по торговле и услугам населению Московской области.

*Губернатор Московской области»*

*Вопросы:* Какие формы подачи информации используются в данном фрагменте постановления? Какие конкретные формы мультимедиа можно использовать для данного постановления? Можно ли усилить эффективность выполнения данного постановления за счет средств мультимедиа?

### **Тема15**

«Прогнозирование и планирование разработки управленческого решения»

**Проблема:** *Низкая пропускная способность транспортных потоков по дорожным линиям в муниципальном образовании город Краснодар*

#### **Разработка схем процесса планирования в виде этапов:**

##### **1. Определение целей**

- Определить целедостижение. (перевод проблемы в цель). Что именно планируете достичь? Применить принципы постановки целей SMART.
- Разработать критерии для оценки прогресса достижения целей. (не менее 5)
- Провести оценку состояния объекта по SWOT-анализу и внешней среды по PEST-анализу. (элементы прогнозирования с учетом будущего состояния объекта МО город Краснодар)
- Провести генерацию и оценку идей.
- Определение альтернативного ряда (возможных курсов действий).
- Выбор варианта из альтернативного ряда (принятие решения). Определить основания для этого с позиции наилучшей альтернативы для достижения цели?

##### **2. Определение действий**

- Что необходимо сделать для реализации выбранного варианта?
- Установление очередности действий
- В каком порядке лучше всего выполнять эти действия?
- Необходимо выяснить:

а) какие дела не могут начаться до завершения других

б) какие действия предпочтительно выполнять параллельно

в) какие действия могут осуществляться в любое время

##### **3. Определение необходимых ресурсов**

Какие ресурсы потребуются для реализации плана?

##### **4. Пересмотр плана**

- Сработает ли план? Если ответ НЕТ, то следует вернуться к этапу 3, 2 или даже 1. Еще раз рассмотреть альтернативные варианты.
- Подготовка письменного плана действий и рабочего графика
- Кто, что, когда и как должен делать?
- Всю этапизацию вышеперечисленной работы представить в виде календарной диаграммы Генри Ганта

### **Примеры тестовых заданий**

#### **Тема 1**

1. Объектом дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений» является

проблемная ситуация

принятие и исполнение государственных решений

теория статических решений

системный анализ

2. Расширенное определение теории принятия управленческого решения

Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления

Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества

Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

Процесс мыслительной деятельности человека

3. Узкое определение теории принятия управленческого решения

Отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления

Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества

Процесс мыслительной деятельности человека

Понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

4. Решение-это

Выбор альтернативы

Результат выбора из нескольких возможных вариантов

Выбор альтернативы руководителем

Процесс мыслительной деятельности человека

5. Что такое управленческое решение

Главный фактор взаимодействия управляющей и управляемой системы

Воздействие на управляемую систему.

Действия, вносящие целесообразное изменение в поведение управляемой системы.

План действий, воплощаемый в реальность.

Намерение менеджера изменить ситуацию и достичь определенных результатов.

## **Тема 2**

1. Признак разделения решений на одноуровневые и многоуровневые - это:

способ фиксации

характер проблемы

количество критериев

глубина воздействия



2. К ... типу относятся решения, основанные на применении специальных, формализованных методик оценки и расчета действий  
научные  
интуитивные  
прецедентные  
стратегические

3. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это  
традиционные нетипичные;  
корректируемые и некорректируемые;  
индивидуальные и коллегиальные;  
глобальные и локальные

4. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений; признаки:  
временной;  
содержание проблем;  
характер информации;  
значимость цели;  
группы:  
детерминированные и вероятностные;  
стратегические и тактические;  
экономические и социальные;  
среднесрочные и краткосрочные.

5. Установите соответствие

1. проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость.
2. позволяет создать четко определенную и закреплённую систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
3. состоит в точном соблюдении российских федеральных и региональных законодательных актов, уставных и других документов самой организации (либо разработке и принятии необходимых нормативно-правовых актов).
4. проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.
5. управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.

- А. Экономическое содержание
- Д. Организационное содержание
- В. Правовое содержание
- Б. Технологическое содержание

### **Тема 3**

1. Установить главное условие успешного целеполагания по Ч. Линдблу. Это достижение ... между всеми акторами компромисса  
поглощения  
слияния  
контракта
  2. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают  
Эффективность управленческого решения  
Качество управленческого решения  
Надежность управленческого решения  
Оптимальность управленческого решения
  3. ... метод принятия УР применим для решения хорошо структурированных и рутинных задач, когда накоплен большой объем информации и известны все основные обстоятельства  
рациональный метод  
идеальный метод  
инкрементальный метод  
эмпирический метод
  4. Установите соответствие  
    1. проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость.
    2. позволяет создать четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.
    3. состоит в точном соблюдении российских федеральных и региональных законодательных актов, уставных и других документов самой организации (либо разработке и принятии необходимых нормативно-правовых актов).
    4. проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.
    5. управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.
- А. Экономическое содержание
  - Д. Организационное содержание

В. Правовое содержание

Б. Технологическое содержание

5. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы

а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;

б) логические мыслительные операции;

в) выбор методов разработки решения;

г) нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

1) юридический;

2) информационный;

3) психологический;

4) организационный.

#### **Тема 4**

1. Разработка и оценка вариантов управленческого решения способствует

а) принятию более эффективных решений

б) принятию более надежных решений

в) принятию своевременных решений

г) принятию качественных решений

2. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений

ознакомление экспертов с проблемой;

оценка результатов экспертов;

формирование группы экспертов;

анализ мнений экспертов;

организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

3. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки

генерация идей

формирование группы экспертов;

деструкция идей;

составление проблемной записки;

систематизация идей;

выбор варианта решения.

4. Установите соответствие действий и стадий принятия решений

сбор информации;

выявление мнения работников о вариантах решения;

распределение обязанностей между исполнителями;

определение промежуточных результатов решения;

стадии:

- 1) контроль;
- 2) аналитическая;
- 3) согласование;
- 4) управление реализацией.

5. Установить уровень, который не относится к системным уровням разработки решений

- операциональный уровень
- нормативный уровень
- концептуальный уровень
- элементный уровень

### **Тема 5**

1. Среди направлений в интерпретации государственного управления можно выделить ... подходы

- коэволюционные, синергетические, технологические и социоцентристские подходы
- теоретические подходы
- геоцентричные подходы
- теологические подходы

2. Определить базовый набор компонент компетентности лица, принимающего решение

- Должно обладать профессиональными знаниями и навыками
- Должно иметь высшее образование
- Быть хорошим психологом
- Быть ответственным человеком

3. Определите, кто должен собирать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации для повышения эффективности принимаемого решения

- только руководитель организации;
- специалист, обладающий достаточными знаниями и опытом в области, к которой принадлежит неблагоприятная управленческая ситуация;
- любой сотрудник организации, которому руководитель поручил собрать аналитический материал о неблагоприятной управленческой ситуации;
- элементы системы менеджмента.

4. Учет инновационной готовности персонала включается в ... аспект управленческих решений

- экономический
- организационный
- педагогический
- психологический

5. Перечислите основные функции принятия и исполнения управленческих решений

направляющая, координирующая, мотивирующая  
контролирующая, координирующая, инновационная  
контролирующая, координирующая, операционная  
контролирующая, направляющая, распределительная

### **Тема 6**

1. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации

формулировка проблемы;  
сбор информации;  
сопоставление вариантов решения;  
дерево целей.

2. Установите правильную последовательность стадий принятия решений

контроль реализации решений;  
управление реализацией решений;  
выбор альтернативы;  
оценка результатов решения;  
согласование решения.

3. Стадия принятия решения включает в себя

8 стадий  
5 стадий  
11 стадий  
3 стадии

4. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают

Эффективность управленческого решения  
Качество управленческого решения  
Надежность управленческого решения  
Оптимальность управленческого решения

5. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов; элементы:

анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;  
логические мыслительные операции;  
выбор методов разработки решения;  
нормативно-правовое обеспечение решения;

аспекты:

юридический;  
информационный;  
психологический;  
организационный.

### **Тема 7**

1. Разработка эффективных управленческих решений включает

принятие и исполнение государственных решений  
необходимое условие обеспечения эффективного функционирования  
организации

процесс принятия законодательных актов

направление, координацию, мотивацию персонала

**2. Формы разработки и принятия решений на политическом уровне**

1. популизм

2. политика партийных приоритетов

3. волюнтаризм

А. выражающий произвольный характер постановки целей отдельной политической фигурой или группой руководителей

Б. характеризующий стиль заигрывания властей с обществом, пропаганду неосуществимых целей

В. при котором в основание государственных решений закладываются программные установки

правящей или авторитетных для населения партий

**3. Установите соответствие действий и стадий принятия решений;**  
действия:

а) сбор информации;

б) выявление мнения работников о вариантах решения;

в) распределение обязанностей между исполнителями;

г) определение промежуточных результатов решения;

стадии:

1) контроль;

2) аналитическая;

3) согласование;

4) управление реализацией.

**4. Решения, которые принимают менеджеры, имеющие сформулированную исходную идею перед принятием решения, внимательно и критически относящиеся к своим действиям, выдвигаемым гипотезам и их проверке, — это решения**

инертные

осторожные

интуитивные

уравновешенные

**5. Решение всегда должно разрешать какую-либо проблему. Это характеристика принципа**

методологии разработки решения

ситуативности

проблемности

целенаправленности, соответствия цели

## **Тема 8**

**1. Выбор одного варианта из многих возможных это принцип**

ситуативности

целенаправленности, соответствия цели

методологии разработки решения

элективности

**2.** Назовите метод, основанный на использовании решения предшествующих аналогичных проблем при генерировании альтернативных вариантов в ходе принятия управленческого решения

метод «мозговой атаки»

метод аналогов

метод генерирования

метод «Делфи»

**3.** Разработка и оценка вариантов управленческого решения способствует

принятию более эффективных решений

принятию более надежных решений

принятию своевременных решений

принятию качественных решений

**4.** Принятие решений, понимаемое как функционально-поведенческий комплекс, при всей своей внутренней сложности обладает пусть и неоднозначной, но все-таки некоей единой

логикой выработки и реализации целей

возможность сознательного выстраивания

возможностью повышения эффективности

внутренней взаимосвязью

**5.** Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки

генерация идей

формирование группы экспертов;

деструкция идей;

составление проблемной записки;

систематизация идей;

выбор варианта решения.

## **Тема 9**

**1.** Установите соответствие ситуации и методов их моделирования; ситуации:

а) дефицит лекарств в больнице;

б) монополизация на рынке конкурентов;

в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;

г) дефицит продавцов в магазине;

методы:

1. модели теории игр;

2. модели теории очередей;

3. модели управления запасами;

4. модели линейного программирования.
2. Установить уровень, который не относится к системным уровням разработки решений
- операциональный уровень
  - нормативный уровень
  - концептуальный уровень
  - элементный уровень
3. Разработка и оценка вариантов управленческого решения способствует
- принятию более эффективных решений
  - принятию более надежных решений
  - принятию своевременных решений
  - принятию качественных решений
4. Субъектом управленческого решения является:
- Работник организации, чья проблема решается руководителем.
  - Лицо, принимающее решение.
  - Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
  - Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
5. Объектом управленческого решения является:
- Лицо, принимающее решение.
  - Эксперт, привлекаемый для принятия эффективного решения.
  - Документ, утверждаемый менеджером (приказ, инструкция, протокол и т.п.).
  - Исполнитель решения.

### **Тема 10**

1. К формам разработки управленческих решений относится:
- Метод сценариев.
  - Приказ.
  - Бизнес-план.
  - PEST-анализ.
2. Оптимальный вариант из возможных прогнозных альтернатив, принимаемый в установленном порядке, определяющий средства достижения цели и организующий деятельность субъектов и объектов управления, в теории управленческих решений называется:
- Вариантом.
  - Прогнозом.
  - Проектом.
  - Управленческим решением.
3. В теории УР к типам управленческих решений по характеру организации разработки относятся решения:
- Интуитивные.
  - Тактические.
  - Коллегиальные.



Консультативные.

4. Методология разработки управленческого решения – это:

Логика, действия менеджера и команды.

Цель и подходы метода разработки решения.

Алгоритм разработки управленческого решения.

Последовательность информационных операций.

Совокупность методов анализа ситуаций.

5. Какие факторы определяют информационное обеспечение разработки УР

Ценность информации, кол-во информации, личность менеджера.

Форма представления информации, кол-во информации, полнота информации.

Знание менеджера, использование техники, социально-психологическая обстановка.

Полнота информации, качество информации, агрегация информации.

Человеческий фактор, ценность информации, полнота информации.

### ***Тема 11***

1. . Все факторы, влияющие на степень риска, характеризующие непосредственно данную фирму (производственный потенциал, кадровый состав, хозяйственные связи, финансовое состояние), называются

внутренними

субъективными

объективными

качественными

2. Решение, которое требуется в ситуациях, в определенной мере новых, внутренне не структурированных или сопряженных с неизвестными факторами, — это решение

незапрограммированное

ориентирующее

запрограммированное

рискованное

3. Государственные управленческие решения, вводимые в действие и утверждаемые другими решениями называются ...

вторичными

первичными

законами

суждениями

4. Перечень первоочередных вопросов, подлежащих решению, называется ...

повесткой дня

регламентом

статистикой

планом

**5.** Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска  
построение динамических рядов уровней потерь от рисков;  
построение математических моделей;  
оценка экспертов;  
ориентация на прошлый опыт.

## ***Тема 12***

- 1.** Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений  
ознакомление экспертов с проблемой;  
оценка результатов экспертов;  
формирование группы экспертов;  
анализ мнений экспертов;  
организация экспертизы и выявление мнений экспертов.
- 2.** Установите соответствие ситуации и методов их моделирования ситуации:  
дефицит лекарств в больнице;  
монополизация на рынке конкурентов;  
необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;  
дефицит продавцов в магазине;  
методы:
  1. модели теории игр;
  2. модели теории очередей;
  3. модели управления запасами;
  4. модели линейного программирования.
- 3.** Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения  
личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из трудников  
структуризация проблемы  
функционирование системы ответственности  
нет правильного ответа
- 4.** К ... типу относятся решения, вырабатываемые на основе повторения алгоритма уже известных действий  
прецедентному  
интуитивному  
рациональному  
должному
- 5.** Решения, принимаемые в связи с динамикой развития конкретной ситуации называются ...  
тактические  
программные  
оперативные  
научные

### **Тема 13**

1. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации
  - формулировка проблемы;
  - сбор информации;
  - сопоставление вариантов решения;
  - дерево целей.
2. Решения, выражающие действия в связи с реализацией конкретного проекта носят название ...
  - Программные
  - Тактические
  - Оперативные
  - научные
3. Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения
  - оценки.
  - анализа;
  - разработки;
  - контроля
4. Установите правильную последовательность стадий реализации решения
  - контроль выполнения решения;
  - разработка плана реализации решения;
  - оценка результатов реализации решения;
  - управление реализацией.
5. Определите действия руководителя, когда не хватает времени на сбор дополнительной информации или затраты на нее чересчур высоки
  - выделить дополнительное время в ущерб другим проектам, делам, решениям
  - действовать в точном соответствии с прошлым опытом, суждениями или интуицией и сделать предположение о вероятности событий
  - собрать всех партнеров или советников и принять решение вместе
  - осуществлять дополнительные затраты на сбор информации

### **Тема 14**

1. Назовите вид контроля, целью которого является предупреждение наступления нежелательных результатов до их появления за счет разработки критериев оценки, отладки методик и регламентации контролируемых действий
  - заключительный
  - корректирующий
  - текущий
  - предварительный

2. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

показатели

- а) материалоемкость;
- б) производительность труда исполнителей;
- в) соответствие фактических и запланированных результатов;
- г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
- д) затраты денежных средств на реализацию решения.

критерии:

- 1. целевой; 2. ресурсный; 3. временной.

3. Какие факторы, снижают вероятность принятия качественного и эффективного управленческого решения

личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из трудников

структуризация проблемы

функционирование системы ответственности

нет правильного ответа

4. Организационная структура – это

искусство управлять интеллектуальными, финансовыми, сырьевыми, материальными ресурсами

вид человеческой деятельности, направленной на удовлетворение потребностей посредством обмена

система управления, определяющая состав, взаимодействие и подчиненность ее элементов

метод имитации выработки управленческих решений по заданным правилам в различных производственных ситуациях

5. Сопоставить лидерские подсистемы

- 1 с лидером-руководителем;
- 2 с лидером-модератором;
- 3 с лидером-марионеткой;
- 4 с трансакционным лидером

А где основным инструментом целеполагания является использование лидером риторических инструментов, семантики и символики, изменяющих культурный фон коммуникаций с обществом

Б где в основном преобладают мнения и позиции окружения лидера, а он сам является зависимой фигурой

В сильной фигурой лидера, постоянно опережающего партнеров в осмыслении проблем, анализе вариантов действий, осознании последствий решений

Г где в отношениях лидера с ближним окружением преобладает обмен вознаграждениями за услуги

## **Тема 15**

1. Определить базовый набор компонент компетентности лица, принимающего решение

Должно обладать профессиональными знаниями и навыками

Должно иметь высшее образование

Быть хорошим психологом

Быть ответственным человеком

2. Какую группу показателей вы рассчитаете для определения целедостижения «Развитие компетенций и повышение квалификации персонала»

Коэффициент рентабельности инвестиций, %.

б) отклонение по срокам проекта, отклонение по стоимости проекта, показатель освоенного объема (EV), %;

Коэффициент компетентности персонала, %, добавленная стоимость человеческого капитала, тыс. руб.

Индекс корпоративной культуры.

3. Эффективность использования ресурсов включается в ... аспект управленческих решений

экономический

правовой

педагогический

социальный

4. Лицо, принимающее решение несет ответственность

За «Непродуманные» решения

За «Моральные» решения

За Решения, принятые в условиях неопределенности и риска

За все, принимаемые им решения

5. Лицо, принимающее решение

Должно обладать профессиональными знаниями и навыками

Должно иметь высшее образование

Быть хорошим психологом

Быть ответственным человеком

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

**ПКС–2 Способен применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения**

**ПКС-2.1. Применяет меры и инструменты регулирующего воздействия.**

***Вопросы к экзамену***

1. Общая методология разработки управленческих решений. Схема и этапы разработки.

2. Решение, управленческое решение. Отличия и признаки управленческого решения. УР как процесс и явление.
3. Понятия Управленческого Решения и ЛПР. Признаки управленческого решения.
4. Формы разработки управленческих решений
5. Понятие проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.
6. Решения по форме принятия: индивидуальные, групповые, организационные и межорганизационные.
7. Подходы к управлению: процессный, системный, ситуационный.
8. Регламентная технология в органах ГМУ. Особенности, отличие от других технологий. Привести примеры.
9. Понятие управленческой проблемы
10. Альтернативные варианты управленческих решений
11. Влияние темперамента руководителя на процесс подготовки управленческих решений
12. Действия ЛПР по принятию решения
13. Управленческие решения в коллективе
14. Определения понятий «неопределенность» и «риск»
15. Виды неопределенности и причины ее возникновения
16. Классификация ситуаций и проблем
17. Прогнозирование состояния внешней среды
18. Понятие методов подготовки управленческих решений
19. Моделирование в процессе принятия решений
20. Основные управленческие навыки. Правила постановки целей. Делегирование полномочий.
21. Анализ альтернатив УР в органах ГМУ. Метод сценариев и дерева решений
22. Критерии контроля.
23. Лидерская подсистема в принятии государственных решений

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

**Задание 1.** Составить дерево целей на решение проблемы «Снижение % преступности в регионе или в муниципальном образовании».

**Задание 2.** Оформить в таблице отличия нормативного и дескриптивного подходов.

**Задание 3.** Группе из трех равнозначных компаньонов необходимо принять общее решение, выбрав его из четырех возможных альтернативных вариантов. Каждое лицо по-разному оценивает возможные решения.

Эта оценка приведена в таблице на основе придания решениям различных рангов (так называемая ранжировка). Причем чем ниже ранг, тем предпочтение больше.

Лицо, принимающее решение	Ранг			
	1-й	2-й	3-й	4-й
1-е	A <sub>3</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>1</sub>
2-е	A <sub>3</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>1</sub>	A <sub>4</sub>
3-е	A <sub>1</sub>	A <sub>2</sub>	A <sub>4</sub>	A <sub>3</sub>

Необходимо найти оптимальное групповое решение.

**Задание 4.** Ваша фирма переезжает в новый офис. Все сотрудники заняты переездом. Начальники отделов стремятся занять кабинеты рядом с Вашим. Как Вы поступите с распределением кабинетов, чтобы работа была эффективной:

а) отделы, работа которых непосредственно связана с конечным результатом, не напрямую зависящим от Вас, Вы переведете на другой этаж, чтобы они могли работать самостоятельно;

б) другим отделам, работа которых неразрывно связана с Вашей, Вы предоставите кабинеты рядом со своим, потому что Вам надо часто встречаться с ними во время работы?

Предложите свой вариант распределения кабинетов.

**Задание 5.** Провести SWOT-анализ Краснодарского края

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

1. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это

традиционные нетипичные;  
корректируемые и некорректируемые;  
индивидуальные и коллегиальные;  
глобальные и локальные

2. Где формируется качество решения  
на стадии реализации;  
на стадии разработки;  
на всех стадиях;  
на стадии утверждения.

3. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации

формулировка проблемы;  
сбор информации;

сопоставление вариантов решения;  
дерево целей.

4. Установите правильную последовательность стадий принятия решений

контроль реализации решений;  
управление реализацией решений;  
выбор альтернативы;  
оценка результатов решения;  
согласование решения.

5. Методы, связанные с широким использованием экспертных оценок, разработки сценариев, ситуационных моделей, — это методы  
оптимизации  
математические  
графические  
эвристические

6. Стадия принятия решения включает в себя  
8 стадий  
5 стадий  
11 стадий  
3 стадии

**ПКС-2.2 Осуществляет контроль качества управленческих решений**

***Вопросы к экзамену***

1. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.
2. Общие признаки, позволяющие классифицировать управленческие решения.
3. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г.Саймона. Достоинства и недостатки модели.
4. 8-ми этапная циклическая модель принятий решений. Достоинства и недостатки модели.
5. Системный подход в разработке и принятии решений. Понятия системы, целостности.
6. Разработка и оценка вариантов решения (альтернатив)
7. Целевая ориентация управленческих решений.
8. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип
9. Зависимость риска от неопределенностей. Причины. Основные типы ошибок. Классификация рисков.
10. Виды и формы контроля за исполнением управленческих решений.



11. Формулирование критериев достижения целей принимаемого решения
12. Планирование как 8-ми этапный процесс. Пояснить связь со схемой РУР
13. Характеристика методов принятия решений: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, наставничества, работы с внешними консультантами.
14. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив УР. Методы: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, морфологического анализа
15. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками.
16. Функция управления и функция менеджера «принятие решения».
17. Определения понятий, характеризующих функцию «принятие решения».
18. Классификация управленческих решений.
19. Требования к управленческому решению.
20. Построение дерева целей
21. Модель принятия управленческих решений
22. Методика проектного прогнозирования проблем и управленческих решений
23. Этапы подготовки управленческого решения
24. Алгоритмы принятия управленческих решений
25. Стадии реализации управленческого решения

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

#### ***Задание 1. Заполнить таблицу***

	<b>Распоряжение</b>	<b>Приказ</b>
<b>Срок действия</b>	Короткий	Длительный
<b>Условие прекращения действия</b>	?	Действителен до отмены
<b>Подписант</b>	Руководитель субъекта, руководители филиалов, подразделений и отделов	?
<b>Возможность внесения изменений</b>	?	Можно вносить изменения
<b>Круг решаемых вопросов</b>	Оперативные вопросы	?

#### ***Задание 2. Преобразовать проблему в цель***

Проблема	Цель
----------	------

Неясность и неадекватность законодательства по социальной безопасности и социальной справедливости	
Непредставление в системе высшего образования квалификации по профилю, требуемому на рынке труда	
Отсутствие в системе высшего образования обучения социальной деятельности	

**Задание 3.** Определить уровень применения на практике каждого метода, поставив ☐ или + в соответствующую колонку

Метод	Группа методов		
	Неформализованные (экспертные)	Формализованные	Смешанные
Морфологический метод			
SWOT-анализ			
Причинно-следственный анализ			
Метод декомпозиции			
Методы «дерева» целей, проблем и решений			
Метод формирования критериев эффективности			
Метод мозгового штурма			
Метод «635»			
Ассоциативный метод			
Метод Дельфи			
Метод коллективного блокнот			
Методы моделирования			
Метод суда			
Методы прогнозирования			
Функционально-стоимостной анализ			
Метод согласования интересов			
Метод сценариев			
Метод экстраполяции			
Метод экспертных оценок.			
Метод «стоимость-эффективность»			

**Задание 4.** Составные элементы процесса управления при разработке и принятии решения. Расписать виды деятельности, входящие в элемент управления

ЭЛЕМЕНТЫ	Целеполагание	
----------	---------------	--



**Задание 5.** Необходимые свойства методов разработки решения. Заполнить таблицу «характеристики свойств, необходимых для каждого решения»

Свойства	Характеристика свойств
Практическая применимость	
Экономичность	
Достаточная точность	
Приемлемость по времени	

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

1. Установите соответствие

1. проявляется в том, что на разработку и реализацию любого из них требуются финансовые, материальные и другие затраты. Поэтому каждое решение имеет реальную стоимость.

2. позволяет создать четко определенную и закрепленную систему прав, обязанностей, полномочий и ответственности работников и отдельных служб по выполнению отдельных операций, работ, этапов разработки и реализации решений.

3. состоит в точном соблюдении российских федеральных и региональных законодательных актов, уставных и других документов самой организации (либо разработке и принятии необходимых нормативно-правовых актов).

4. проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами и ресурсами для разработки и реализации решений.

5. управленческих решений заложено в механизме государственного управления, которое подразумевает что все принятые решения направлены на улучшение социальной среды в государстве.

- А. Экономическое содержание
- Д. Организационное содержание
- В. Правовое содержание
- Б. Технологическое содержание

2. Установить последовательность трех уровней управляемых объектов

1. Коллективы и объединения людей, выступающие первичной формой общения и совместной деятельности.

2. Человек в проявлениях его сознания, поведения, деятельности.

3. Общество в целом, его социальные образования, отношения, связи и процессы, возникающие в нем вследствие общественной активности людей и их объединений.

3. Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это

- традиционные нетипичные;
- корректируемые и некорректируемые;
- индивидуальные и коллегиальные;
- глобальные и локальные

4. Где формируется качество решения

- на стадии реализации;
- на стадии разработки;
- на всех стадиях;
- на стадии утверждения.

5. Определите управленческие действия, выполненные на стадии анализа ситуации

- формулировка проблемы;
- сбор информации;
- сопоставление вариантов решения;
- дерево целей.

6. Установите правильную последовательность стадий принятия решений

- контроль реализации решений;
- управление реализацией решений;
- выбор альтернативы;
- оценка результатов решения;
- согласование решения.

**ОПК - 2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов**

**ОПК-2.1 Участвует в разработке и реализации управленческих решений, применяет меры и регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции**

***Вопросы к экзамену***

1. Анализ альтернатив УР в организации. Метод сценариев и дерева решений.
2. Модели эффективности. Методики расчета оценки эффективности решений.
3. Контроль и ответственность при реализации управленческих решений
4. Критерии оценивания эффективности управленческого решения
5. Экономико-математические методы
6. Активизирующие методы
7. Экспертные методы
8. Эвристические методы
9. Метод сценариев
10. Метод «дерево решений»
11. Методы разработки и исполнения управленческих решений
12. Сущность и виды ответственности
13. Регламентное управление и разделение ответственности
14. Понятие эффективности решений
15. Принципиальная схема технологии разработки и организации выполнения управленческих решений (детализированный вариант)
16. Традиционная схема разработки и реализации управленческих решений (агрегированный вариант)
17. «Типовой» процесс разработки решений, ориентированный на использование научных методов
18. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений
19. Выбор критериев оценки вариантов решения
20. Контроль за выполнением решения
21. Методика постановки целей SMART. Пояснить каждый принцип
22. Отличие нормативного и дескриптивного подходов в принятии решений

***Практические задания для экзамена***

**Задание 1.** Вы руководитель крупной компании. Вам требуется новый секретарь. Собеседование и испытательный срок прошли три кандидата со

следующими профессиональными и личными характеристиками (А, Б, В). Кого Вы примите на работу? Обоснуйте свое решение.

А) Имеет очень хорошие профессиональные навыки и большой послужной список, организован и аккуратен, но в общении с посетителями проявляет грубость и недоброжелательность.

Б) Профессиональные навыки на довольно высоком уровне. Вежлив, общителен и дружелюбен как с начальством, так и посетителями. Аккуратен и организован, но при этом не умеет хранить секреты фирмы и много разговаривает по телефону с посторонними людьми.

В) За испытательный срок показал себя воспитанным и добросовестным. Дружелюбен и тактичен в общении с посетителями, но профессиональные навыки недостаточные. Не умеет адекватно реагировать на возникшие проблемы.

**Задание 3.** Задание: из 18 действий, обозначенных в списке, надо последовательно составить алгоритм решения управленческих проблем, для чего необходимо пронумеровать действия порядковыми номерами, начиная с 1 по 18; выделить стадии процесса принятия и реализации управленческих решений.

№	Наименование действий (этапов) принятия управленческого решения	Инд. ранг	Ранг консульт.	Откл-е
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого			
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме			
6	Оформление решения			
7	Разработка вариантов решения проблемы			
8	Определение существования проблемы			
9	Оценка новизны проблемы			
10	Контроль выполнения решения			
11	Выбор решения			
12	Оценка вариантов решения			
13	Координация действий исполнителей решения			
14	Постановка задач исполнителям			
15	Выбор критерия оценки вариантов решения			
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами			
17	Формулирование проблемы			
18	Определение причины возникновения проблемы			

ИТОГО	
-------	--

**Задание 4.** Вы – руководитель строительной организации. Понедельник. Начало рабочего дня. Вы заходите в кабинет, просите секретаря принести чашечку кофе и занимаете свое рабочее кресло. Осматривая свой кабинет, Вы задерживаете «тяжелый взгляд» на своем рабочем столе: груда бумаг различного назначения находится в абсолютном беспорядке. Через час у Вас назначено совещание с руководителями отделов, но в таком «хаосе» Вы не можете найти нужные для проведения совещания документы. Как Вы справитесь с данной ситуацией?

**Задание 5.** Ответьте «да» или «нет».

№	Контрольные вопросы	ДА	НЕТ
1	Обмен информации в иерархической структуре управления происходит только по вертикали		
2	Управленческий цикл на каждом конкретном предприятии зависит от технологии производственного процесса, периодичности возникновения внешних и внутренних проблем, требующих своего решения		
3	Для подразделения организации управленческий цикл начинается с момента получения задания		
4	Информация, поступающая от нижестоящей организации к вышестоящей, должна быть более детализированной		
5	Принятое управленческое решение можно откорректировать на любом этапе управленческого цикла		
6	Отсутствие обратной связи в организации может привести к кризисной ситуации		
7	Функцию контроля может выполнять любой сотрудник организации		
8	Осмысленность и однозначное восприятие стандартов сотрудниками приводит к повышению эффективности системы контроля		
9	Эффективное функционирование системы контроля невозможно без вычислительной техники и современных систем поддержания и сопровождения процесса выработки и принятия управленческих решений		
10	Двустороннее общение с сотрудниками повышает эффективность системы контроля		

**Примерные тестовые задания для экзамена**

1. Инструменты расчетно-аналитического метода оценки риска

построение динамических рядов уровней потерь от рисков;  
построение математических моделей;  
оценка экспертов;  
ориентация на прошлый опыт.

2. Определение срока окончания эффективного действия решения – это процедура стадии ..... результатов реализации решения оценки.  
анализа;  
разработки;  
контроля

3. Критерий эффективности решения - это  
характер целей решения;  
сроки реализации решения;  
мотивация выполнения решения;  
механизмы ответственности за решение.

4. Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений  
ознакомление экспертов с проблемой;  
оценка результатов экспертов;  
формирование группы экспертов;  
анализ мнений экспертов;  
организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

5. Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки  
генерация идей  
формирование группы экспертов;  
деструкция идей;  
составление проблемной записки;  
систематизация идей;  
выбор варианта решения.

6. Установите правильную последовательность стадий реализации решения  
контроль выполнения решения;  
разработка плана реализации решения;  
оценка результатов реализации решения;  
управление реализацией.

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



**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	Градация	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, обращенный 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)	соблюден (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 бóльшую часть вопросов	1
	не ответил на бóльшую 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.

**Критериями оценки реферата** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

Оценка «**отлично**» – выполнены все требования к написанию реферата: 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.

Оценка «**хорошо**» – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

Оценка «**удовлетворительно**» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

Оценка «**неудовлетворительно**» – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

**Кейс-задание** является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает письменно представленное описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее обучающихся на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1

баллу).

### **Критерии оценки знаний при проведении тестирования**

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

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

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа обучающегося не менее чем на 51 % тестовых заданий.

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

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

### **Критерии оценки 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.

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

### **Основная учебная литература**

1. Ильченко, Е. Н. Управленческое решение: разработка, принятие и реализация : учебное пособие / Е. Н. Ильченко, С. А. Суркова. — 2-е изд., испр. и доп. — Курган : КГУ, 2019. — 132 с. — ISBN 978-5-4217-0484-3. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/177980>

2. Захарова, Ю. В. Разработка управленческих решений : учебно-методическое пособие / Ю. В. Захарова, Л. А. Мосина, М. В. Чухманова. — Нижний Новгород : ННГУ им. Н. И. Лобачевского, 2019. — 99 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/144870>

3. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений : учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 216 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/169722>

### **Дополнительная учебная литература**

1. Кнышов А.В. Методы принятия управленческих решений : практикум / Кнышов А.В.. — Москва : Российская таможенная академия, 2018. — 92 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93196.html>

2. Методы принятия управленческих решений : учебно-методическое пособие / И. Ф. Чепурова, А. В. Гладышева, Е. В. Зобова [и др.]. — Тамбов : ТГУ им. Г.Р.Державина, 2019. — 152 с. — ISBN 978-5-00078-317-7. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/156858>

3. Чернобай, Н. Б. Технологии принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. Б. Чернобай, А. В. Шуваев. — Ставрополь : СтГАУ, 2019. — 86 с. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/169753>

4. Юкаева В.С. Принятие управленческих решений : учебник / Юкаева В.С., Зубарева Е.В., Чувикова В.В.. — Москва : Дашков и К, 2016. — 324 с. — ISBN 978-5-394-01084-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60493.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:

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

– Официальный сайт Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=29> :

- 1 Практика муниципального управления
- 2 Местное самоуправление: организация, экономика и учёт
- 3 Муниципальная служба
- 4 Государственное и муниципальное управление
- 5 Государственное управление
- 6 Государственная власть и местное самоуправление
- 7 Государственная служба
- 8 Вопросы государственного и муниципального управления
- 9 Управление мегаполисом

– Официальная Россия: сервер органов государственной власти РФ <http://www.gov.ru>.

– Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

– Официальный сайт администрации Краснодарского края <https://admkrain.krasnodar.ru/>

– Официальные сайты органов государственной власти РФ: Президента РФ, Федеральных органов исполнительной власти; Федерального Собрания РФ, Судебной власти РФ, Совета Безопасности, Центральной избирательной

комиссии РФ, Счётной палаты РФ, Генеральной прокуратуры, Уполномоченного по правам человека в РФ; Региональных органов государственной власти РФ. Государственные символы РФ. Законодательные акты РФ, Особо ценные объекты наследия РФ.

– Информационно-правовой портал <http://www.garant.ru/>

– Научная электронная библиотека [www.eLIBRARY.RU](http://www.eLIBRARY.RU)

–Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов: <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/>

1 <http://uecs.ru/> Электронный научный журнал «Управление экономическими системами»

2.Вопросы государственного и муниципального управления

– Журнал «Проблемы теории и практики управления»  
<http://www.uptp.ru>

– Российская газета. <http://www.rg.ru/>

– Информационно-коммуникационные технологии в образовании.  
<http://www.ict.edu.ru>

– Федеральный портал «Российское образование». <http://www.edu.ru>

–Единая коллекция образовательных ресурсов.<http://school-collection.edu.ru/>.

–Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент». <http://ecsocman.hse.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

Принятие и исполнение управленческих решений : метод. указания для контактной работы с обучающимися направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2021. – 53 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6177>

2. Принятие и исполнение управленческих решений: метод. указания по самостоятельной работе обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление / Е. А. Бритикова.– Краснодар : КубГАУ, 2021. – 38 с.  
<https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=7430>

## **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 презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### 11.1 Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

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

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.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	Муниципальный менеджмент	<p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №410 ЭЛ, посадочных мест — 147; площадь — 106,1 кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 2 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м.;</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13



		<p>помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9 кв.м.; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.); доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– устная проверка: дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> <li>– с использованием компьютера и специального ПО: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, дистанционные формы, если позволяет острота зрения - графические работы и др.;</li> </ul> <p>при возможности письменная проверка с использованием рельефно-точечной системы Брайля, увеличенного шрифта, использование специальных технических средств (тифлотехнических средств):</p>

	контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, отчеты и др.
<i>С нарушением слуха</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– письменная проверка: контрольные, графические работы, тестирование, домашние задания, эссе, письменные коллоквиумы, отчеты и др.;</li> <li>– с использованием компьютера: работа с электронными образовательными ресурсами, тестирование, рефераты, курсовые проекты, графические работы, дистанционные формы и др.;</li> </ul> <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>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– 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.;</li> <li>– устная проверка, с использованием специальных технических средств (средств коммуникаций): дискуссии, тренинги, круглые столы, собеседования, устные коллоквиумы и др.;</li> </ul> <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 АОПОП 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 плоскопечатную 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 плоскостную 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.