



**УТВЕРЖДЕНО:**  
Ученым советом Высшей школы  
бизнеса, менеджмента и права  
Протокол № 5 от «18» декабря 2025 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

### ***Б1.О.19 РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ***

**основной профессиональной образовательной программы высшего образования –  
программы бакалавриата**

**по направлению подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»**

**направленность (профиль): *Муниципальное управление***

**Квалификация: *бакалавр***

**Год начала подготовки: 2026**

#### **Разработчики:**

ДОЛЖНОСТЬ	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>канд. филол. наук Костромина Е.А.</i>

#### **Рабочая программа согласована и одобрена директором ОПОП:**

ДОЛЖНОСТЬ	ученая степень и звание, ФИО
<i>Доцент Высшей школы бизнеса, менеджмента и права</i>	<i>к.э.н., доц. Литвинова Е.В.</i>



### 1. Аннотация рабочей программы дисциплины

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин основной образовательной программы: Менеджмент, Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, Экономика и предпринимательство, Принятие и исполнение государственных решений, Право, Конституционное право, Политология, Государственное регулирование экономики и территориального развития, Маркетинг территорий.

Дисциплина направлена на формирование следующих компетенций выпускника:

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 в части индикатора достижения компетенции ОПК-2.1 (применяет технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений).

Содержание дисциплины «Разработка управленческих решений» охватывает круг вопросов, раскрывающих функции решений в организации процесса управления, основы методологии и теории разработки управленческого решения, типологии, условия и факторы качества управленческих решений, целевую направленность управленческих решений и ее взаимосвязи с выбором альтернатив действий, особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска, организационные и социально-психологические основы разработки управленческих решений, организацию и контроль исполнения управленческих решений, системы ответственности модели, методы и технологии разработки управленческого решения.

Общая трудоемкость освоения дисциплины составляет 4 зачетных единицы, 144 часа, в том числе:

- для очной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 92 часа (34 часов - занятия лекционного типа, 54 часа – занятия семинарского типа, консультации - 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -52 часа;

- для очно-заочной формы обучения - контактная работа преподавателя со студентом - 30 часов (12 часа - занятия лекционного типа, 14 часов – занятия семинарского типа, консультации- 2 часа, промежуточная аттестация- 2 часа), самостоятельная работа студента -114 часов.

Преподавание дисциплины ведется на очной форме обучения на 3 курсе на 6 семестре продолжительностью 18 недель (4 зачетных единиц), на очно-заочной форме обучения на 4 курсе в 8 семестре и предусматривает проведение учебных занятий следующих видов: лекции, в том числе мультимедийные лекции, интерактивные лекции-дискуссии, практические занятия в форме работы в малых группах, индивидуальных практикующих упражнений, анализа конкретной ситуации, деловых игр, самостоятельная работа обучающихся, групповые и индивидуальные консультации.

Программой предусмотрены следующие виды контроля: текущий контроль успеваемости в форме письменного тестирования, выполнения и защиты групповых проектов, промежуточная аттестация в форме экзамена (6 семестр / 8 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Инвестиции и инвестиционная привлекательность территории, Управление государственной и муниципальной собственностью, Система



государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба, Управление государственными и муниципальными закупками, Государственно-частное и муниципально-частное партнерство.

**2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

№ пп	Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Планируемые результаты обучения (компетенции, индикатор достижения компетенции)
1	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 в части: ОПК-2.1 - применяет технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

**3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Разработка управленческих решений» является частью первого блока программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», профиль Муниципальное управление и относится к обязательной части программы.

Изучение данной дисциплины базируется на знаниях, полученных при изучении дисциплин основной образовательной программы: Менеджмент, Технологии деловых коммуникаций в профессиональной деятельности, Экономика и предпринимательство, Принятие и исполнение государственных решений, Право, Конституционное право, Политология, Государственное регулирование экономики и территориального развития, , Маркетинг территорий.

Формирование компетенции ОПК-2 начинается в дисциплине Принятие и исполнение государственных решений (3 семестр), продолжается в данной дисциплине (6 семестр), и заканчивается в дисциплине Управление социально-экономическим развитием территорий и в процессе подготовки к процедуре защиты и защите выпускной квалификационной работы (8 семестр).

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин: Инвестиции и инвестиционная привлекательность территории, Управление государственной и муниципальной собственностью, Система государственного и муниципального управления, Государственная и муниципальная служба, Управление государственными и муниципальными закупками, Государственно-частное и муниципально-частное партнерство.

**4. Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы/ 144 акад. часа (1 зачетная единица соответствует 36 академическим часам)

**Для очной формы обучения:**

№	Виды учебной деятельности	Семестры
---	---------------------------	----------



п/п		Всего	6	
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся</b>	92	92	
	в том числе:	-	-	
1.1	Занятия лекционного типа	34	34	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	54	54	
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	54	54	
1.3	Консультации	2	2	
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	52	52	
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>экзамен 2</b>	
4	Общая трудоемкость час	144	144	
		з.е.	4	4

Для очно-заочной формы обучения:

№ п/п	Виды учебной деятельности	Всего	Семестры	
			8	
<b>1</b>	<b>Контактная работа обучающихся</b>	30	30	
	в том числе:		-	
1.1	Занятия лекционного типа	12	12	
1.2	Занятия семинарского типа, в том числе:	14	14	
	Семинары			
	Лабораторные работы			
	Практические занятия	14	14	
1.3	Консультации	2	2	
<b>2</b>	<b>Самостоятельная работа обучающихся</b>	114	114	
<b>3</b>	<b>Форма промежуточной аттестации (зачет, экзамен)</b>	<b>2</b>	<b>экзамен 2</b>	
4	Общая трудоемкость час	144	144	
		з.е.	4	4



**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**5. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий**

**Для очной формы обучения:**

Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения лекционных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
1	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	1.1. Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента	2	Мультимедийная лекция	4	работа в малых группах			4	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
2		1.2 Типология управленческих решений	2	Мультимедийная лекция	4	работа в малых группах			4	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
3		1.3 Процесс принятия управленческого решения	2	Мультимедийная лекция	4	индивидуальные практикующие упражнения, деловая игра			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
4,5		1.4 Условия и факторы качества	4	Мультимедийная лекция	4	анализ			6	Подготовка к практическому занятию,



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения лекционных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
		управленческих решений		дейная лекция		конкретной ситуации				предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
5		<b>Текущий контроль 1.</b>			<b>2</b>	<b>тестирование</b>				
6	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	2	Мультимедийная лекция	4	работа в малых группах			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
7,8,9		2.2 Экспертные методы разработки управленческих решений	6	Мультимедийная лекция	6	работа в малых группах			6	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала
10,11		2.3 Эвристические методы разработки управленческих решений	4	Интерактивная лекция-дискуссия	6	работа в малых группах, деловая игра			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
12		2.4. Формальные методы разработки управленческих решений	2	Мультимедийная	2	работа в малых группах			4	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения лекционных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
				лекция					контролю	
12		<b>Текущий контроль 2.</b>			2	<b>тестирование</b>				
13, 14	Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений	3.1 Процесс реализации управленческих решений	4	Мультимедийная лекция	4	работа в малых группах		8	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам Подготовка материала к групповому проекту.	
15		3.2 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	2	Интерактивная лекция-дискуссия	4	анализ конкретной ситуации		2	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.	
16, 17		3.3 Эффективность управленческих решений	4	Мультимедийная лекция	4	работа в малых группах		6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.	
17		<b>Текущий контроль 3.</b>			2	<b>тестирование</b>				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения лекционных занятий	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
18		Текущий контроль 4.			2	Защита группового проекта				
		Консультации					2	Г, И		
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								

Для очно-заочной формы обучения:



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения <small>по модулю/теме</small>	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
1	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	1.2. Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах			9	Ознакомление с ЭБС, обобщение лекционного материала
2		1.2 Типология управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах			9	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам
3		1.3 Процесс принятия управленческого решения	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	индивидуальные практикующие упражнения, деловая игра			9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.
4,5		1.4 Условия и факторы качества управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	1,5	анализ конкретной ситуации			14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам, подготовка к текущему контролю
5		<b>Текущий контроль 1.</b>			<b>0,5</b>	<b>тестирование</b>				



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения лекций, семинаров	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
6	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	0,5	работа в малых группах		9	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала	
7,8, 9		2.2 Экспертные методы разработки управленческих решений	4	Мультимедийная лекция	1,5	работа в малых группах		14,5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала	
10, 11		2.3 Эвристические методы разработки управленческих решений	2	Интерактивная лекция-дискуссия	1	работа в малых группах, деловая игра		11	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала. Подготовка материала к групповому проекту.	
12		2.4. Формальные методы разработки управленческих решений	0,5	Мультимедийная лекция	1	работа в малых группах		9,5	Работа в ЭБС, обобщение лекционного материала, подготовка к текущему контролю	
12		<b>Текущий контроль 2.</b>			0,5	<b>тестирование</b>				
13, 14	Раздел 3. Реализация и	3.1 Процесс реализации управленческих решений	1	Мультимедийная лекция	1	работа в малых группах		14	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным	



Номер недели семестра	Наименование раздела	Наименование тем лекций, практических работ, лабораторных работ, семинаров, СРО	Виды учебных занятий и формы их проведения							
			Контактная работа обучающихся с преподавателем				Консультации, акад. часов	Форма проведения исполн. точки	СРО, акад. часов	Форма проведения СРО
			Занятия лекционного типа,	Форма проведения занятия лекционного типа	Практические занятия, акад. часов	Форма проведения практического занятия				
									вопросам Подготовка материала к групповому проекту.	
15	эффективность управленческих решений	3.2 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения	1	Интерактивная лекция-дискуссия	1	анализ конкретной ситуации			6	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
16, 17		3.3 Эффективность управленческих решений	1	Мультимедийная лекция	2	работа в малых группах			9	Подготовка к практическому занятию, предусматривающая изучение научно-практического материала по заданным вопросам.
17		Текущий контроль 3.			0,5	тестирование				
18		Текущий контроль 4.			1,5	Защита группового проекта				
			Консультации					2	Г, И	
		Промежуточная аттестация – экзамен – 2 часа								



## 6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

Для самостоятельной работы по дисциплине обучающиеся используют следующее учебно-методическое обеспечение:

№ п/п	Тема, трудоемкость в акад.ч., (очно/очно-заочн)	Учебно-методическое обеспечение
1.	1.1. Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента (4/9)	<b>Основная литература</b> 1) Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2084846">https://znanium.com/catalog/product/2084846</a> – Режим доступа: по подписке. 2) Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <a href="https://doi.org/10.12737/2464">https://doi.org/10.12737/2464</a> . - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.com/catalog/product/2018249">https://znanium.com/catalog/product/2018249</a> – Режим доступа: по подписке. 3) Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 222 с.- Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/read?id=430906">https://znanium.ru/read?id=430906</a> – Режим доступа: по подписке. 4) Базерман Макс Х., Мур Дон. Как принять правильное управленческое решение. Практическое пособие. Издательство Альпина ПРО, 2026, 400 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа <a href="https://znanium.ru/read?id=474597">https://znanium.ru/read?id=474597</a> 5) Шишов, В. Ф. Методы оптимизации и принятия решений. Построение оптимизационных моделей и методы их решения в Excel : учебное пособие / В. Ф. Шишов, С. В. Колесникова. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 276 с. – ISBN 978-5-9729-2205-5. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2225337">https://znanium.ru/catalog/product/2225337</a> (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке. 6) Дусакаева, С. Т. Системный анализ и принятие решений. Практикум : учебное пособие / С. Т. Дусакаева, Л. С. Гришина. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 104 с. – ISBN 978-5-9729-2412-7. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/catalog/product/2225348">https://znanium.ru/catalog/product/2225348</a> (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке. 7) Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: Лаборатория знаний, 2024, 175 с. - Текст : электронный. - URL: <a href="https://znanium.ru/read?id=450478">https://znanium.ru/read?id=450478</a> – Режим доступа: по подписке.
2.	1.2 Типология управленческих решений (4/9)	
3.	1.3 Процесс принятия управленческого решения (4/9)	
4.	1.4 Условия и факторы качества управленческих решений (6/14)	
5.	2.1 Научные подходы к разработке управленческих решений (4/9)	
6.	2.2 Экспертные методы разработки управленческих решений (6/14,5)	
7.	2.3 Эвристические методы разработки управленческих решений (4/11)	
8.	2.4. Формальные методы разработки управленческих решений (4/9,5)	
9.	3.1 Процесс реализации управленческих решений (8/14)	
10.	3.2 Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения (2/6)	
11.	3.3 Эффективность управленческих решений (6/9)	



#### Дополнительная литература

- 1) Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. — 6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1228805> – Режим доступа: по подписке.
- 2) Авдеева, И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. – Орел : Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. - 77 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2230968> (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке.
- 3) Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870407> – Режим доступа: по подписке.
- 4) Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1905116> – Режим доступа: по подписке.
- 5) Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 212 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-018725-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2049703> (дата обращения: 22.01.2026). – Режим доступа: по подписке.

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

- 1) Научно-практический образовательный журнал «Управленческие науки» Режим доступа: <https://managementscience.fa.ru/jour/index>
- 2) Международный журнал «Стратегические решения и риск менеджмент» Режим доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour>
- 3) Деловая среда. Режим доступа: <https://dasreda.ru/>

#### Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и



**информационных справочных систем**

- 1) Microsoft Windows
- 2) Microsoft Office
- 3) Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа: <https://znanium.com/>
- 4) Электронно-библиотечная система BOOK.ru Режим доступа: <https://book.ru/>
- 5) Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа: <https://www.consultant.ru/>
- 6) Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет туризма и сервиса» Режим доступа: <https://rguts.ru/>
- 7) Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная система) Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>
- 8) Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ) (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>
- 9) Российская национальная библиотека (информационно-справочная система) Режим доступа: <https://nlr.ru/>
- 10) Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>
- 11) Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>
- 12) База данных открытых проектов «ВЦИОМ» (профессиональная база данных) Режим доступа: [https://profi.wciom.ru/open\\_projects/](https://profi.wciom.ru/open_projects/)
- 13) Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант»» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: <http://www.garant.ru>
- 14) Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных) Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160307092457/http://data.gov.ru/>
- 15) Министерство науки и высшего образования Российской Федерации Режим доступа: <https://minobrnauki.gov.ru/>
- 16) Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Режим доступа: <http://parlib.duma.gov.ru/>
- 17) Правительство Российской Федерации Режим доступа: <http://government.ru/>



## 7. Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

### 7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

№ пп	Индекс компетенции, индикатор достижения компетенции	Содержание компетенции, индикатор достижения компетенции	Раздел дисциплины, обеспечивающий этапы формирования компетенции, индикатор достижения компетенции	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции, индикатор достижения компетенции обучающийся должен:		
				знать	уметь	владеть
1	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 - применяет технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	- сущность, функции и роль управленческих решений в системе государственного и муниципального управления; - типологию управленческих решений, характерных для деятельности органов местного самоуправления; - этапы процесса принятия управленческого решения в условиях публичной власти; - правовые, социально-экономические	- классифицировать управленческие решения, возникающие в практике муниципального управления; - выстраивать логически и юридически обоснованный процесс подготовки и принятия управленческого решения с учётом требований законодательства и процедур местного самоуправления.	- навыками анализа управленческих ситуаций, типичных для муниципальной службы, и выбора оптимальных технологий принятия решений; - инструментарием диагностики внешних и внутренних условий, определяющих качество решений в органах местного самоуправления.



				и организационные факторы, влияющие на качество управленческих решений в муниципальной сфере.		
		Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	- научные подходы к разработке управленческих решений, применимые к задачам муниципального управления; - особенности экспертных, эвристических и формальных методов в контексте публичного сектора.	- подбирать и применять адекватные методы разработки решений в зависимости от характера муниципальной проблемы; - оценивать качество принимаемых решений с учётом ресурсных ограничений, интересов стейкхолдеров и требований прозрачности.	- технологиями коллективной работы по генерации и оценке альтернативных решений; - методиками проектирования и внедрения управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и множественности интересов.	
		Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений	- механизмы реализации управленческих решений в муниципальных образованиях, включая взаимодействие с представительными органами, общественными советами и гражданами; - влияние человеческого фактора на процесс принятия	- разрабатывать план реализации управленческого решения, включая коммуникационную стратегию, распределение полномочий между структурными подразделениями администрации и механизм контроля исполнения; - выявлять и	- рефлексивной позицией, направленной на повышение ответственности, прозрачности и этичности в процессе принятия управленческих решений на муниципальном уровне.	



				решений в органах местного самоуправления; критерии оценки эффективности управленческих решений в сфере муниципального управления.	минимизировать риски, связанные с когнитивными искажениями, групповым давлением или конфликтом интересов в публичной среде; анализировать эффективность реализованных управленческих решений по социальным, экономическим и управленческим показателям.	
--	--	--	--	--	---	--

**7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на разных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

<b>Результат обучения по дисциплине</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Критерий оценивания</b>	<b>Этап освоения компетенции</b>
Знание сущности, функций и роли управленческих решений в системе государственного и муниципального управления; типологии управленческих решений, характерных для деятельности органов местного самоуправления (по уровню ответственности, степени нормативной регламентации, временному горизонту, масштабу последствий); этапов процесса принятия управленческого решения в условиях публичной власти; правовых, социально-экономических и организационных факторов, влияющих на качество управленческих решений в муниципальной сфере; научных	аудиторное тестирование, выполнение и защита группового проекта.	Студент демонстрирует знание сущности, функций и роли управленческих решений в системе государственного и муниципального управления; типологии управленческих решений, характерных для деятельности органов местного самоуправления (по уровню ответственности, степени нормативной регламентации, временному горизонту, масштабу последствий); этапов процесса принятия управленческого решения в условиях публичной власти; правовых, социально-экономических и организационных факторов, влияющих на качество управленческих решений в муниципальной сфере; научных подходов к	Закрепление способности применять технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений



подходов к разработке управленческих решений, применимых к задачам муниципального управления; особенностей экспертных, эвристических и формальных методов в контексте публичного сектора; механизмов реализации управленческих решений в муниципальных образованиях, включая взаимодействие с представительными органами, общественными советами и гражданами; влияния человеческого фактора на процесс принятия решений в органах местного самоуправления; критериев оценки эффективности управленческих решений в сфере муниципального управления.

Умение классифицировать управленческие решения, возникающие в практике муниципального управления; выстраивать логически и юридически обоснованный процесс подготовки и принятия управленческого решения с учётом требований законодательства и процедур местного самоуправления; подбирать и применять адекватные методы разработки решений в зависимости от характера муниципальной проблемы; оценивать качество принимаемых решений с учётом ресурсных ограничений, интересов стейкхолдеров и требований прозрачности; разрабатывать план реализации управленческого решения, включая коммуникационную стратегию, распределение полномочий между структурными

разработке управленческих решений, применимых к задачам муниципального управления; особенностей экспертных, эвристических и формальных методов в контексте публичного сектора; механизмов реализации управленческих решений в муниципальных образованиях, включая взаимодействие с представительными органами, общественными советами и гражданами; влияния человеческого фактора на процесс принятия решений в органах местного самоуправления; критериев оценки эффективности управленческих решений в сфере муниципального управления.

Студент демонстрирует умение классифицировать управленческие решения, возникающие в практике муниципального управления; выстраивать логически и юридически обоснованный процесс подготовки и принятия управленческого решения с учётом требований законодательства и процедур местного самоуправления; подбирать и применять адекватные методы разработки решений в зависимости от характера муниципальной проблемы; оценивать качество принимаемых решений с учётом ресурсных ограничений, интересов стейкхолдеров и требований прозрачности; разрабатывать план реализации управленческого решения, включая коммуникационную стратегию, распределение полномочий между структурными



подразделениями администрации и механизм контроля исполнения; выявлять и минимизировать риски, связанные с когнитивными искажениями, групповым давлением или конфликтом интересов в публичной среде; анализировать эффективность реализованных управленческих решений по социальным, экономическим и управленческим показателям.

Владение навыками анализа управленческих ситуаций, типичных для муниципальной службы, и выбора оптимальных технологий принятия решений; инструментарием диагностики внешних и внутренних условий, определяющих качество решений в органах местного самоуправления; технологиями коллективной работы по генерации и оценке альтернативных решений; методиками проектирования и внедрения управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и множественности интересов; рефлексивной позицией, направленной на повышение ответственности, прозрачности и этичности в процессе принятия управленческих решений на муниципальном уровне.

подразделениями администрации и механизм контроля исполнения; выявлять и минимизировать риски, связанные с когнитивными искажениями, групповым давлением или конфликтом интересов в публичной среде; анализировать эффективность реализованных управленческих решений по социальным, экономическим и управленческим показателям.

Студент демонстрирует владение навыками анализа управленческих ситуаций, типичных для муниципальной службы, и выбора оптимальных технологий принятия решений; инструментарием диагностики внешних и внутренних условий, определяющих качество решений в органах местного самоуправления; технологиями коллективной работы по генерации и оценке альтернативных решений; методиками проектирования и внедрения управленческих решений в условиях ограниченных ресурсов и множественности интересов; рефлексивной позицией, направленной на повышение ответственности, прозрачности и этичности в процессе принятия управленческих решений на муниципальном уровне.



### Критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации

Порядок, критерии и шкала оценивания освоения этапов компетенций на промежуточной аттестации определяется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам магистратуры, реализуемым по федеральным государственным образовательным стандартам в ФГБОУ ВО «РГУТИС».

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении текущего контроля и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при выполнении отдельных форм текущего контроля

*Средство оценивания* – письменное тестирование: 0-10 баллов.

Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 4 варианта ответа, правильный ответ – 1.

Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл.

*Средство оценивания* – выполнение и защита группового проекта – 0- 15 баллов:

- действие в команде - 0-2 балла;
- содержание доклада - 0-2 балла;
- презентация – 0-3 балла;
- защита проекта - 0-8 баллов.

### Виды средств оценивания, применяемых при проведении промежуточной аттестации и шкалы оценки уровня знаний, умений и навыков при их выполнении

Устный опрос + выполнение практических заданий/решение ситуационных задач

Шкала оценки уровня знаний, умений и навыков при проведении промежуточной аттестации

Оценка	Критерии оценивания	Показатели оценивания
«5»	<ul style="list-style-type: none"><li>– полно раскрыто содержание материала;</li><li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li><li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li><li>– точно используется терминология;</li><li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации;</li><li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li><li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает всесторонние и глубокие знания программного материала,</li><li>– знание основной и дополнительной литературы;</li><li>– последовательно и четко отвечает на вопросы билета и дополнительные вопросы;</li><li>– уверенно ориентируется в проблемных ситуациях;</li><li>– демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций, делать правильные выводы, проявляет творческие способности в понимании, изложении и использовании программного материала;</li></ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li><li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию;</li><li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / при решении ситуационной задачи использованы яркие примеры, предлагаемые решения соответствуют разбираемой ситуации, рекомендации нетривиальны и могут быть использованы для конкретного примера;</li><li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– подтверждает полное освоение компетенций, предусмотренных программой</li></ul>
«4»	<ul style="list-style-type: none"><li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li><li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li><li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li><li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков:<ul style="list-style-type: none"><li>– а) в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа;</li><li>– б) допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя;</li><li>– в) допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя;</li></ul></li><li>– задание выполнено правильно, применен верный алгоритм решения / ситуация в целом оценена верно, предлагаемые решения в целом</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– обучающийся показывает полное знание</li><li>– программного материала, основной и</li><li>– дополнительной литературы;</li><li>– дает полные ответы на теоретические вопросы билета и дополнительные вопросы, допуская некоторые неточности;</li><li>– правильно применяет теоретические положения к оценке практических ситуаций;</li><li>– демонстрирует хороший уровень освоения материала и в целом подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li></ul>

	соответствуют разбираемой ситуации, отсутствуют примеры, даны традиционные рекомендации по всем вопросам к ситуационной задаче.	
«3»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li> <li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы;</li> <li>– задание выполнено в целом правильно, но есть несущественные недостатки / ситуация в целом оценена верно, но не по всем вопросам даны корректные ответы, рекомендации носят отвлеченный характер, нет примеров;</li> <li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся показывает знание основного материала в объеме, необходимом для предстоящей профессиональной деятельности;</li> <li>– при ответе на вопросы билета и дополнительные вопросы не допускает грубых ошибок, но испытывает затруднения в последовательности их изложения;</li> <li>– не в полной мере демонстрирует способность применять теоретические знания для анализа практических ситуаций;</li> <li>– подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой на минимально допустимом уровне</li> </ul>
«2»	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– начато выполнение задания, но окончательного варианта выполнения нет / ситуация разобрана поверхностно, нет конкретных выводов и рекомендаций, не на все</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обучающийся имеет существенные пробелы в знаниях основного учебного материала по дисциплине;</li> <li>– не способен аргументировано и последовательно его излагать, допускает грубые ошибки в ответах, неправильно отвечает на задаваемые вопросы или затрудняется с ответом;</li> <li>– не подтверждает освоение компетенций, предусмотренных программой.</li> </ul>



	вопросы к ситуационной задаче даны ответы. – не сформированы компетенции, умения и навыки.	
--	---	--

**7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы.**

Номер недели семестра	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	Вид и содержание контрольного задания	Требования к выполнению контрольного задания и срокам сдачи
8	Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента	Тестирование	Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1 балл.
12	Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений	Тестирование	Включает 10 тестовых заданий, в каждом задании 5 вариантов ответа, правильный ответ-1 балл.
17,1 8	Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений	Тестирование	Критерии оценки выполнения задания: Каждый правильный ответ на тестовое задание составляет 1 балл (0-10 баллов).
		Групповой проект. Выявление практических навыков и умений проведения оценки качества управленческих решений принятых руководителями организаций.	Критерии оценки проекта: 1) Действие в команде (0-2 балла) 2) Содержание доклада (0-2 балла) 3) Презентация (0-3 балла) 4) Защита проекта (0-8 баллов). Выполнение проекта проводится группой студентов численностью 4-5 человек на 18 неделе в аудитории в течение 90 минут

**Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента**

Вид задания: письменное тестирование

1. Что такое решение в общем виде?



- А) Любой результат мыслительной деятельности человека
- Б) Действия руководителя в рамках своих функций
- В) Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

2. Что вы понимаете под управленческим решением? А) Распределение работы между работниками организации.

Б) Конечный результат деятельности организации. В) Завершающий этап процесса управления организацией.

Г) Выбор альтернативы из множества вариантов действий. Д) План действий, формулировка задания и организационно-практическая работа по достижению поставленных целей.

3. Почему существуют различные подходы к определению понятия управленческое решение?

А) Управление охватывает разнообразные стороны деятельности человека.

Б) Обусловлено историей развития менеджмента.

В) В связи с тесным переплетением науки и практики менеджмента.

Г) Теория и практика разработки решений формировалась на основе различных взглядов и концепций менеджмента.

Д) Все подходы представляют единую концепцию эффективности.

4. Вставьте недостающие слова в определение:

(Б) необходимости принятия (А) является наличие (Г), мешающей подчиненным и (В) в целом достигать желаемых (Д).

Варианты слов:

А) управленческое решение

Б) проблема

В) результат

Г) источник

Д) фирма

5. Какую роль в процессе разработки управленческих решений играет принятая в организации методология управления?

А) Формирует философию организации.

Б) Формирует мотивацию для реализации решений.

В) В большинстве случаев не играет никакой роли.

Г) Это только теория возможного существования альтернативных вариантов решений.

Д) Это концепция или принципы разработки и принятия решений.

6. Какова взаимосвязь функций менеджмента и управленческих решений?

А) Управленческое решение является результатом осуществления определенной функции менеджмента.

Б) Взаимосвязи определяются в соответствии с классификацией управленческих решений по содержанию управленческой деятельности.

В) Взаимосвязь есть только в функциях планирования и контроля.

Г) Существенных взаимосвязей нет.

Д) Взаимосвязь есть только в функции «организация».



7. Какие из предложенных вариантов управленческих решений относятся к управлению производством:

Вид управленческой деятельности	Управленческие решения
Управление производством	<ol style="list-style-type: none"><li>1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики.</li><li>2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности.</li><li>3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами.</li><li>4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы.</li><li>5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления.</li><li>6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями.</li><li>7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий</li><li>8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.</li></ol>

Варианты ответов:

- А) 2,5,7
- Б) 1,6
- В) 3, 8
- Г) Все решения
- Д) Нет верных ответов

8. Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса разработки управленческого решения

- А) Цель, ситуация, проблема, решение
- Б) Глобальная цель, техническая цель и социальная цель
- В) Разработка решения, согласование решения и утверждение решения
- Г) Разработка решения, реализация решения, контроль.
- Д) Нет верных ответов

9. Что такое «конкретная ситуация»?

- А) Реальное положение дел относительно провозглашенной цели
- Б) Набор реальных ситуаций производственной или управленческой сферы деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности
- В) Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям
- Г) Нет верных ответов



Д) Все ответы верны

10. Каковы условия завершения цикла разработки управленческого решения?

- А) Достижение приемлемого для руководителя значения конкретной ситуации
- Б) Достижение принятой цели
- В) Выполнение руководителем всего комплекса разработанных решений
- Г) Нет верных ответов
- Д) Все ответы верны

11. Какую роль играют функции менеджмента в разработке управленческих решений?

- А) Функции порождают тип управленческого решения.
- Б) Функции отражают содержание управленческих решений.
- В) Функции - это условия разработки управленческого решения.
- Г) Функции создают информационное поле управленческого решения.
- Д) Функции менеджмента позволяют реализовывать управленческие решения.

12. Как трактуется категория «технология разработки управленческих решений»

- А) Способ разработки управленческих решений.
- Б) Структуризация процесса разработки управленческих решений.
- В) Последовательность этапов, алгоритмов и операций процесса разработки управленческих решений.
- Г) Сценарий разработки управленческих решений.
- Д) Приемы разработки управленческих решений.

13. Вставьте недостающие слова в определение:

Технология принятия решения – (А) и последовательность (В), приводящих к (Б) проблемы (Г).

Варианты слов:

- А) состав
- Б) решение
- В) операция
- Г) организация
- Д) руководитель

14. Какие функции формируют цикл разработки управленческих решений?

- А) Координация и регулирование.
- Б) Прогнозирование, планирование, организация, контроль.
- В) Планирование, организация, мотивация, контроль.
- Г) Целеполагание, стратегическое планирование, проектирование.
- Д) Все функции менеджмента.

15. Что понимается под категорией «принятие управленческих решений»?

- А) Лицо принимающее решение.
- Б) Роль руководителя организации.
- В) В соответствии с ответственностью и властью принятый порядок принятия управленческих решений.
- Г) Последний этап процесса разработки управленческих решений.
- Д) Осуществление выбора альтернативы.



16. На каком этапе процесса менеджмента используется генерирование вариантов управленческих решений?

- А) Целеполагание.
- Б) Оценка ситуации.
- В) Принятие решения.
- Г) На всех этапах.
- Д) Разработка проблемы.

17. Какую роль играют исследования в процессах разработки управленческих решений?

- А) Используются на этапе анализа ситуации.
- Б) Используются на этапе определения проблемы.
- В) Используются на этапе разработки вариантов решений.
- Г) Используются на этапе целеполагания.
- Д) Используются на каждом из этапов разработки управленческих решений.

18. Вставьте недостающие слова в определение:

Управляемыми переменными являются (А), на которые может (В) влияние (Г) предприятия.

Варианты слов:

- А) фактор
- Б) влияние
- В) оказывать
- Г) руководитель

19. Как связаны процессы «разработка управленческих решений» и «принятие управленческих решений»?

- А) Могут быть не связаны.
- Б) Принятие – последний этап разработки управленческих решений.
- В) Принятие – одна из важнейших функций руководителя.
- Г) Разработка решений – это осуществление функций менеджмента, а принятие управленческого решения – это способ реализации административной власти.
- Д) Это один процесс.

20. Какую роль играет организационное проектирование в разработке управленческих решений?

- А) Позволяет разрабатывать варианты управленческих решений.
- Б) Позволяет скоординировать стратегические и тактические управленческие решения.
- В) В процессе оргпроектирования выявляются ситуации и проблемы, требующие нетрадиционных подходов к разработке и принятию управленческих решений.
- Г) Создает условия для разработки эффективных управленческих решений.
- Д) Формирует основные взаимосвязи структуры, функций и управленческих решений.

## Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений

Вид задания: письменное тестирование



1. Вставьте недостающие слова в определение  
Метод – это система (Б) и процедур (В) различных (А) управления с целью выработки (Г) управленческих решений.  
Варианты слов:  
А) задача  
Б) правило  
В) выполнение  
Г) рациональных  
Д) решение
  
2. Какими факторами определяется область применения методов разработки решений?  
А) Характером решаемых проблем.  
Б) Условиями, в которых принимается решение.  
В) Сочетанием обоих факторов.  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
  
3. Вставьте недостающие слова в определение:  
Аналитические методы - основанные на работе (Б) или специалиста с набором аналитических (А). Они определяют соотношение между (Г) выполнения (В) и ее (Д) в виде формул, графиков, логических соотношений.  
Варианты слов:  
А) зависимость  
Б) руководитель  
В) задача  
Г) условия  
Д) результат
  
4. Аналитические методы разработки решений характеризуются тем, что:  
А) Руководители устанавливают и используют реальные зависимости между условиями выполнения задачи и ее результатами  
Б) Руководители используют проверенные на практике варианты решений и результаты их выполнения  
В) Руководители, используя математические критерии оптимальности определяют наилучший вариант решения.  
Г) Нет верных ответов  
Д) Все ответы верны
  
5. Вставьте недостающие слова в определение:  
Статистические методы - основанные на (Б) информации о (В) удачном (А) ряде организаций в какой-либо сфере деятельности для (Г) или реализации УР (Е) компаниями.  
Варианты слов:  
А) опыт  
Б) использование  
В) прошлом  
Г) разработка  
Д) результат  
Е) другие



6. Матричный метод разработки решений основан:
- А) На достигнутом компромиссе критериев решения проблемы
  - Б) На использовании информации о прошлых результатах в конкретных сферах деятельности
  - В) На предварительном составлении набора вопросов, направленных на решение проблемы.
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны
7. Какие из перечисленных методов разработки управленческих решений относятся к группе экспертных методов?
- А) Метод теории игр
  - Б) Метод разработки сценария
  - В) Метод Дельфи
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны
8. Экспертный метод разработки решений эффективно реализуется при условии, когда:
- А) Решения рассчитаны на широкий круг потребителей
  - Б) Ситуации имеют сходный или повторяющийся характер
  - В) В решении принимают участие несколько специалистов разного профиля и уровня управления
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны
9. Метод сценариев представляет собой
- А) Графическое изображение связей основных и последующих вариантов разработки решения
  - Б) Набор прогнозов по решению проблемы, их возможным положительным и отрицательным последствиям
  - В) Набор аналитических зависимостей между условиями решения проблемы и возможными результатами
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны
10. К эвристическим методам разработки решений относится
- А) Метод дерева решений
  - Б) Метод ранжировки решений
  - В) Метод мозговой атаки
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны
11. К активирующим методам разработки решений относится
- А) Метод сценариев
  - Б) Метод конференции идей
  - В) Матричный метод
  - Г) Нет верных ответов
  - Д) Все ответы верны



12. Почему в различных моделях менеджмента формируются разные системы оценки решений?

- А) Системы оценки одни и те же.
- Б) Оценка закладывается в технологию менеджмента.
- В) Модели характеризуются способом разработки решений, если способы разные, то и критерии оценки разные.
- Г) Ставятся разные цели.
- Д) Цели достигаются разными способами.

13. Какие методы генерирования вариантов решений наиболее используются в любой организации?

- А) Использование групп.
- Б) «Мозговой штурм».
- В) Административные.
- Г) Экономические.
- Д) Маркетинговые

14. Прочитайте текст и установите соответствие.

Подберите каждому термину левой графы таблицы (методы принятия решений) соответствующее определение, представленное в правой графе таблицы

1) Математическое моделирование	А) Применяется в тех случаях, когда имеется минимум информации о решаемой проблеме и установлены сжатые сроки для ее решения
2) Метод мозгового штурма	Б) Применяется в тех случаях, когда управленческое решение принимается на основе обширной цифровой информации, которая может быть легко формализована
3) Метод Дельфи	В) Члены группы независимо и анонимно отвечают на детально сформулированный перечень вопросов по рассматриваемой проблеме
	Г) Применяется в тех случаях, когда задача полностью или частично не поддается формализации и не может быть решена математическими методами

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры

1	2	3

15. Процесс общения, передачи информации от человека к человеку, является:

- А - коммуникацией;
- В - мотивацией;
- С - контактом;
- Д - связью;
- Е - отношениями.

16. Источник, канал, сообщение, получатель - это четыре основных компонента модели:

- А - мотивации;
- В - коммуникации;
- С - организации;
- Д - власти;
- Е - деятельности.

17. Перевод, преобразование смысла идеи, сообщения в символы - это:

- A - трансляция;
- B - трактовка;
- C - интерпретация;
- D - кодирование;
- E - декодирование.

18. Реакция получателя на сообщение источника называется:

- A - обратной связью;
- B - ответом;
- C - сигналом;
- D - знаком;
- E - нет верного ответа.

19. Средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, называется:

- A - кодом;
- B - каналом;
- C - знаком;
- D - символом;
- E - сигналом.

20. Символы коммуникации делятся на:

- A - вербальные и невербальные;
- B - закодированные и не закодированные;
- C - прямые и косвенные;
- D - содержательные и формальные;
- E - прямые и косвенные.

### Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений

Вид задания: письменное тестирование

1. Что является первым этапом реализации управленческого решения?

- A) Контроль исполнения
- B) Доведение решения до исполнителей
- V) Оценка последствий
- Г) Генерация альтернатив

2. Какой из перечисленных элементов НЕ входит в механизм реализации управленческого решения?

- A) Распределение ответственности
- B) Обратная связь
- V) Сбор первичной информации
- Г) Делегирование полномочий

3. Какой принцип делегирования предполагает чёткое определение задач и ожидаемых результатов?

- A) Принцип единоначалия
- B) Принцип соответствия полномочий и ответственности
- V) Принцип целеполагания



Г) Принцип конкретности заданий

4. Какой метод контроля предполагает проверку не только результата, но и процесса выполнения решения?

- А) Косвенный контроль
- Б) Прямой контроль
- В) Контроль по отклонениям
- Г) Финальный контроль

5. Как называется система, позволяющая оперативно корректировать решение в ходе его реализации?

- А) Система мониторинга
- Б) Система обратной связи
- В) Система КРІ
- Г) Система управления рисками

6. Какой из перечисленных факторов чаще всего препятствует эффективной реализации решения?

- А) Чёткая формулировка цели
- Б) Недостаток коммуникации между уровнями управления
- В) Наличие контрольных точек
- Г) Высокая квалификация исполнителей

7. Какой когнитивный эффект проявляется, когда менеджер игнорирует информацию, противоречащую его первоначальному мнению?

- А) Эффект «группового мышления»
- Б) Эффект подтверждения
- В) Эффект якоря
- Г) Эффект Дуннинга — Крюгера

8. Что такое «групповое мышление» в контексте принятия решений?

- А) Коллективное обсуждение с учётом всех мнений
- Б) Стремление к консенсусу ценой игнорирования альтернатив и рисков
- В) Использование метода Дельфи
- Г) Применение мозгового штурма

9. Какой из перечисленных подходов снижает влияние человеческого фактора при принятии решений?

- А) Устная передача решения
- Б) Использование формализованных процедур и регламентов
- В) Коллегиальное обсуждение без протокола
- Г) Делегирование без контроля

10. Как называется склонность переоценивать вероятность успеха собственного решения?

- А) Эффект самоуверенности
- Б) Эффект фрейминга
- В) Эффект привязанности
- Г) Эффект авторитета

11. Какой показатель используется для оценки экономической эффективности управленческого решения?

- А) Уровень удовлетворённости клиентов
- Б) ROI (возврат на инвестиции)
- В) Индекс вовлечённости сотрудников
- Г) Социальный рейтинг компании

12. Что отражает социальная эффективность управленческого решения?

- А) Прибыль компании
- Б) Влияние на благосостояние стейкхолдеров и общества
- В) Скорость выполнения задач
- Г) Уровень автоматизации процессов

13. Какой подход к оценке эффективности учитывает соответствие решения долгосрочной стратегии организации?

- А) Тактический
- Б) Оперативный
- В) Стратегический
- Г) Финансовый

14. Какой из перечисленных критериев НЕ относится к оценке эффективности управленческого решения?

- А) Экономическая целесообразность
- Б) Социальная значимость
- В) Количество проведённых совещаний
- Г) Стратегическая согласованность

15. Что такое КРІ в контексте контроля реализации решений?

- А) Комплексный план инноваций
- Б) Ключевые показатели эффективности
- В) Контрольный перечень инициатив
- Г) Коэффициент качества информации

16. Какой из перечисленных элементов обеспечивает адаптивность управленческого решения?

- А) Жёсткое следование первоначальному плану
- Б) Отсутствие обратной связи
- В) Возможность корректировки в процессе реализации
- Г) Централизованное принятие всех решений

17. Какой из перечисленных факторов усиливает негативное влияние человеческого фактора?

- А) Чёткие регламенты
- Б) Высокий уровень стресса и неопределённости
- В) Использование цифровых инструментов
- Г) Регулярный контроль

18. Какой метод позволяет оценить баланс интересов различных групп

стейкхолдеров при реализации решения?

- А) SWOT-анализ
- Б) Анализ чувствительности
- В) Метод парных сравнений
- Г) Карта стейкхолдеров

19. Что является признаком реальности управленческого решения?

- А) Наличие амбициозной, но недостижимой цели
- Б) Соответствие имеющимся ресурсам и компетенциям
- В) Полная независимость от внешней среды
- Г) Отсутствие сроков выполнения

20. Какой из перечисленных документов чаще всего используется для планирования реализации решения?

- А) Бизнес-модель Canvas
- Б) Дорожная карта (roadmap)
- В) Анкета удовлетворённости
- Г) Отчёт о прибыли

Вид задания: подготовка и защита группового проекта

Содержание заданий группового проекта:

1. Предложить 2 альтернативных варианта повышения загрузки курортной гостиницы и провести расчет их ожидаемой эффективности.
2. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества покупателей магазина и провести расчет их ожидаемой эффективности.
3. Предложить 2 альтернативных варианта роста числа городской библиотеки и провести расчет их ожидаемой эффективности.
4. Предложить 2 альтернативных варианта увеличения количества абитуриентов государственного вуза и провести расчет их ожидаемой эффективности.
5. Тема может быть предложен студентом

**Типовые контрольные задания промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков, характеризующих формирование 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 в части индикатора достижения компетенции ОПК-2.1 (применяет технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений).*

**Перечень контрольных вопросов для промежуточной аттестации (экзамен 6 / 8 семестр)**

1. Понятие управленческого решения, классификация методов, применяемых на стадии подготовки управленческих решений.
2. Методы диагностики управленческой проблемы: понятие, классификация, краткая характеристика.
3. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация, краткая характеристика. Метод мозгового штурма, Метод Дельфи.
4. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация, краткая характеристика. Метод синектики, Метод коллективного блокнота.
5. Методы выявления и выбора альтернатив решения: понятие, классификация,

краткая характеристика. Метод фокальных объектов, Метод суда.

6. Методы выбора, реализации и оценки результатов решения. Функционально-стоимостный анализ, метод сравнения, графический метод, балансовый метод.
7. Факторы, влияющие на управленческое решение и определяющие выбор метода разработки решения.
8. Влияние факторов внешней среды на разработку и реализацию альтернатив управленческих решений.
9. Анализ и прогнозирование влияния состояния факторов внешней среды на деятельность предприятия
10. Топологические методы разработки управленческих решений. Сетевое моделирование.
11. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений, причины.
12. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений. Виды рисков.
13. Понятие неопределенности и риска в принятии управленческих решений. Методы учета факторов неопределенности и риска.
14. Стратегии управления рисками в организации.
15. Психология поведения руководителя в условиях риска.
16. Методы согласования и утверждения решений
17. Методика оценки эффективности решения. Количественная и качественная оценка управленческих решений.
18. Качество управленческого решения. Основные условия обеспечения высокого качества и эффективности управленческого решения
19. Факторы повышения эффективности управленческих решений.
20. Понятие управленческого решения. Требования, предъявляемые к управленческому решению.
21. Деловая игра как метод разработки и принятия управленческих решений.
22. Креативные методы принятия решений.
23. ТРИЗ и метод сценариев в разработке управленческих решений.
24. Понятие, назначение и методика проведения STEP-анализа
25. Понятие, назначение и методика проведения SWOT-анализа
26. Понятие, назначение и методика проведения SPACE-анализа
27. Делегирование полномочий: понятие, специфика процесса, роль в принятии управленческих решений.
28. Научные подходы к разработке и принятию управленческих решений.

### **Перечень примерных практических заданий/ситуационных задач для промежуточной аттестации (экзамен 6 / 8 семестр)**

Задание 1. *Ситуационная задача.* В марте текущего года получена информация о том, что в результате малоснежной зимы в водохранилище остался недостаточный запас воды. Это может привести к серьезным проблемам в водоснабжении жилищно-коммунального хозяйства (ЖКХ) в летний период, который по прогнозу синоптиков предполагается засушливым. МУП «Водоканал» внесло предложение дополнительно ввести в эксплуатацию новые водозаборные скважины, но для осуществления этого предложения отсутствовали средства, материалы, проект и подрядная организация. Возникла задача, которая должна быть решена с учетом следующих условий:

1. Авторитетными организациями предоставлено два прогноза, по одному из которых ЖКХ грозит остаться без воды, а по второму – за оставшееся время до



наступления засухи водохранилище должно наполниться водой в результате выпадения весенних осадков.

2. Отсутствуют какие-либо данные о реальности предложения МУП «Водоканал».

3. Не существует сформулированной математической зависимости между количеством осадков и наполнением водохранилища в короткие сроки.

4. Достаточно точный прогноз о выпадении осадков может запаздать.

Проведенный предварительный анализ на основе имеющихся долговременных данных позволил: – получить картину динамики потребления воды ЖКХ и прогноз на перспективу; – получить картину характерных колебаний уровня воды в водохранилище; – выявить главную и срочную проблемы и оценить их количественно; – выявить побочные (вторичные) проблемы, создавшие описанную ситуацию. Результаты расчетов выявили, что, кроме проблемы, поставленной ЖКХ, есть проблема перспективного водоснабжения города, время решения которой уже пришло.

Кроме того, было установлено, что существуют еще такие вопросы, как почти 10-летняя задержка реализации разумного предложения по увеличению источников водоснабжения города, бесконтрольность водопотребления горожан, организаций и предприятий, а также большие утечки воды в сетях водопровода.

Определить, из каких проблем состоит возникшая задача. 2. Составить причинно-следственную цепь для данной ситуации по форме: следствие, причина (первопричина), симптом. 3. Ответить на следующие вопросы по данной проблемной ситуации: – В каких условиях возникла данная проблема? – Какая проблема является главной? – Каковы побочные (вторичные) проблемы? – Какая проблема является срочной?

Задание 2. Вставьте недостающие слова в определение:

Экономическая эффективность управленческого решения – это ( ) стоимости прибавочного продукта, полученного в результате ( ) конкретного решения, и ( ) на его ( ) и реализацию.

*Варианты слов:*

- А) соотношение
- Б) затрат
- В) разработку
- Г) реализации

Задание 3. Вставьте недостающие слова в определение:

Статистические методы - основанные на ( ) информации о ( ) удачном ( ) ряда организаций в какой-либо сфере деятельности для ( ) или реализации УР ( ) компаниями.

*Варианты слов:*

- А) опыт
- Б) использование
- В) прошлом
- Г) разработка
- Д) результат
- Е) другие

Задание 4. *Ситуационная задача.* Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени удовлетворяли бы условию создания удобства для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимально возможной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Организация конкурса была поручена подведомственной



организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом. В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имеющие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

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

Задание 5. Вставьте недостающие слова в определение:

Прогнозирование – (А) динамики развития (В) в будущем, (Г) путях и сроках осуществления этого процесса, основанное на имеющейся (Б).

*Варианты слов:*

- А) предложение
- Б) информация
- В) ситуация
- Г) альтернативных
- Д) цель

Задание 6. Вставьте недостающие слова в определение:

Метод – это система ( ) и процедур ( ) различных ( ) управления с целью выработки ( ) управленческих решений.

*Варианты слов:*

- А) задача
- Б) правило
- В) выполнение
- Г) рациональных
- Д) решение

Задание 7. *Ситуационная задача.* В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

Задание 8. Вставьте недостающие слова в определение:

Внешняя среда – это ( ) реально существующих явлений и процессов, прямо или косвенно влияющих на ( ) компании, на ( ) неопределенностей и ( ) при разработке и реализации УР.

*Варианты слов:*

- А) набор
- Б) деятельность
- В) уровень
- Г) риск
- Д) решение



Задание 9. Вставьте недостающие слова в определение:

Риск – ( ) возникновения ( ) или ( ) доходов по сравнению с прогнозируемым ( ).

Варианты слов:

- А) снижение
- Б) убытки
- В) вероятность
- Г) вариант
- Д) решение

Задание 10. *Ситуационная задача.* На собрании акционеров АО «N», уставный капитал которого разделен на 100 000 акций, присутствовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 50 500 акциями. В повестку дня был включен вопрос о назначении генерального директора и выдвинута кандидатура Иванова И.И. «За» его назначение проголосовали акционеры и их правомочные представители, обладающие 25 250 акциями, «против» – 250 акциями, «воздержалось» – 25 000 акциями. У собрания акционеров возникло сомнение в правомочности принятого решения, и оно проголосовало квалифицированным большинством голосом за внесение изменений в Устав, согласно которым полномочия по назначению генерального директора передаются Совету директоров АО.

Прокомментируйте правомерность принятых Собранием акционеров решений.

Задание 11. Вставьте недостающие слова в определение:

Эффективность управленческого решения – ( ), полученная по ( ) разработки или ( ) управленческого решения в ( ).

Варианты слов:

- А) результативность
- Б) реализация
- В) итоги
- Г) организация
- Д) реализация

Задание 12. *Ситуационная задача.* Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник фирмы получил приглашение от конкурирующей фирмы на работу. Проработав более года в фирме, он показал себя ответственным, грамотным специалистом, получил ценный опыт работы, оказался просто приятным и уравновешенным человеком, способным легко найти общий язык с самыми различными людьми. Фирма, пригласившая его на работу, предложила вдвое большее вознаграждение и, в связи с организацией нового филиала, более высокое положение на иерархической лестнице. Прямо и открыто сотрудник изложил сложившуюся ситуацию руководителю и заверил, что останется на работе, если ему повысят оклад лишь на одну вторую от предложенной фирмой-конкурентом суммы.

А. Руководитель непреклонен, требует, чтобы сотрудник остался, напоминает, что лишь благодаря опыту, полученному в этой фирме, он ценен для конкурента, заявляет, что это принципиальная ситуация.

Б. Руководитель предлагает сотруднику обсудить все положительные и отрицательные моменты его перехода в новую фирму; заверяет, что ему жаль будет терять своего сотрудника, человеческие и деловые качества которого он высоко ценит. И, наконец, обещает выяснить вопрос возможного повышения оклада.

В. Руководитель обещает связаться с вышестоящим начальством, которое только и может решать вопросы повышения оклада сотрудников.



Г. Прежде всего руководитель предлагает работнику в течение недели обдумать предложение. В это время наводит справки о предстоящей работе в фирме-конкуренте. В итоге идет на то, что предлагает сотруднику взять отпуск без сохранения содержания и в это время попробовать поработать у конкурента: все происходящее будет известно лишь руководителю и самому работнику.

Задание 13. Вставьте недостающие слова в определение:

Контроль выполнения управленческого решения – ( ) и определение соответствия ( ) состояния ( ) управления принятым управленческим решениям, а так же правовым, финансовым, техническим и моральным ( ).

*Варианты слов:*

- А) проверка
- Б) объекта
- В) фактического
- Г) нормы

Задание 14. *Ситуационная задача.* Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя:

А. Посочувствовать работнику, пустив разрешение ситуации на самотек.

Б. Потребовав письменного объяснения, провести жесткий разговор, припомнив прежние ошибки подчиненного.

В. Вынести факт на обсуждение коллектива, предлагая принять коллективное решение.

Г. Приложить к объяснительной записке докладную на имя руководителя организации с предложениями о наказании.

Задание 15. Вставьте недостающие слова в определение:

Неопределенность – ( ) или не точность ( ) об ( ) реализации ( ).

*Варианты слов:*

- А) условия
- Б) неполнота
- В) информация
- Г) решение
- Д) цель

Задание 16. Вставьте недостающие слова в определение:

Анализ - разложение целого на ( ) и последующее установление ( ) между ними с целью повышения ( ) прогнозирования, оптимизации, обоснования, планирования и оперативного ( ) реализацией управленческого решения по развитию ( ).

*Варианты слов:*

- А) элемент
- Б) качество
- В) взаимосвязь
- Г) объект
- Д) управление

Задание 17. *Ситуационная задача.* Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Неожиданно для всего коллектива вас назначают руководителем крупного отдела, хотя все ожидали назначения другого человека, являющегося неформальным лидером. В коллективе накалилась обстановка. Ваши действия:



А. Выяснить, кто является самыми яркими противниками вашей кандидатуры. Сухо и официально вызвать их на беседу тоном, не терпящим возражений, изложить условия их дальнейшей работы на своем месте. В случае противодействия принимать самые жесткие административные меры.

Б. Постараться найти общий язык с коллективом, стимулировать его положительные эмоции (например, устроить поездку за город, где в непринужденной обстановке обсудить положение в коллективе и постараться привлечь сотрудников на свою сторону).

В. Привлекать коллектив к формулировке целей и выработке решений, при первой возможности продвигать подчиненных по служебной лестнице, чаще проводить совещания в коллективе, делегировать подчиненным дополнительные полномочия.

Г. Пустить ситуацию на самотек, не принимать близко к сердцу все выпады и уколы противника. Сохранять уверенность и надеяться, что обстановка нормализуется сама собой.

Задание 18. Вставьте недостающие слова в определение:

Формализованная сторона процесса подготовки и выбора решения - это (\_\_\_), обусловленная (\_\_\_) процесса выработки (\_\_\_).

*Варианты слов:*

- А) математизация
- Б) нормативная
- В) решение
- Г) руководитель
- Д) подчиненный

Задание 19. *Ситуационная задача.* Рассмотрите конкретную ситуацию и выберите вариант управленческого решения. Обоснуйте свой выбор.

Ваш непосредственный начальник, минуя вас, дает задание вашему подчиненному, который уже занят выполнением срочной работы. Вы и ваш начальник считаете свои задания неотложными. Выберите наиболее приемлемый вариант решения:

А. Строго придерживаться субординации, не оспаривая решение начальника, предложить подчиненному отложить выполнение текущей работы.

Б. Все зависит от того, насколько авторитетен в ваших глазах начальник.

В. Выразить свое несогласие с решением начальника; предупредить его о том, что впредь в таких случаях будете отменять его задания, порученные вашему подчиненному без вашего согласия.

Г. В интересах дела отменить задание начальника и приказать подчиненному продолжать начатую работу.

Задание 20. Вставьте недостающие слова в определение:

Аналитические методы - основанные на работе (\_\_\_) или специалиста с набором аналитических (\_\_\_). Они определяют соотношение между (\_\_\_) выполнения (\_\_\_) и ее (\_\_\_) в виде формул, графиков, логических соотношений.

*Варианты слов:*

- А) зависимость
- Б) руководитель
- В) задача
- Г) условия
- Д) результат

**Перечень заданий закрытого типа для промежуточной аттестации (экзамен 6 / 8 семестр)**

**Задания закрытого типа на установление соответствия**



**Задание 1.** Прочитайте текст и установите соответствие.

Укажите соответствие между конкретным риском и видом риска:

- 1: потери в результате роста цен
  - 2: замораживание выплат по облигациям
  - 3: изменение оценки земельного участка
  - 4: потери в результате нарушения технических норм
- а. - инфляционный риск  
б - кредитный риск  
в - риск ликвидности  
г - производственный риск

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

**Задание 2.** Прочитайте текст и установите соответствие.

Укажите соответствие показателей и критериев эффективности управленческого решения:

- 1: материалоемкость
  - 2: производительность труда исполнителей
  - 3: соответствие фактических и запланированных результатов
- А. ресурсный  
В. временной  
С. целевой

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3

**Задание 3.** Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между видами анализа и их определениями:

- 1: SWOT-анализ
- 2: PEST-анализ
- 3: PESTEL-анализ
- 4: BCG-анализ

а. - портфельный анализ, целью которого является оценить положение товаров компании на рынке, а также их вклада в формирование доходов компании

б - метод стратегического планирования, предполагающий анализ сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз со стороны внешней среды.

в - анализ политических, экономических, социальных и технических факторов внешней макросреды предприятия с целью анализа рисков и возможностей на несколько лет вперед.

г - анализ политических, экономических, социальных, технических, экологических и правовых факторов внешней макросреды предприятия с целью анализа рисков и возможностей на несколько лет вперед.

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

**Задание 4.** Прочитайте текст и установите соответствие.



Соотнесите методы, используемые при разработке стратегических решений, и их суть:

1: Этот подход сосредотачивается на природе рынков организации (особенно на оценке темпов их роста) и на конкурентной стратегии организации

2: Каждый вид хозяйственной деятельности оценивался в данной матрице по двум направлениям: привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия

3: Метод, широко используемый для анализа портфеля продукции (т.е. жизненного цикла для анализа эволюции продукта или рынка)

4: Методика сопоставления эффективности хозяйственной деятельности исследуемой компании и компании, являющейся лидером в данной отрасли

а - анализ портфеля заказов

б - матрица Мак-Кинси

в - анализ жизненного цикла

г - бенчмаркинг

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

**Задание 5.** Прочитайте текст и установите соответствие.

Установите соответствие между методами активизации мышления и их характерными чертами:

1: максимальное количество всевозможных вариантов решения

2: построение аналогий

3: перенесение признаков случайно выбранных объектов на совершенствуемый объект

4: подведение к решению задач с помощью наводящих вопросов

А: мозговой штурм

Б: метод синектики У.Гордона

Г: метод фокальных объектов

Д: метод контрольных вопросов

Запишите выбранные буквы под соответствующие цифры.

1	2	3	4

**Задание закрытого типа на установление последовательности**

**Задание 6.** Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

1. определение состава факторов, влияющих на ситуацию

2. определение степени влияния факторов на ситуацию

3. построение математической модели

4. проверка адекватности модели найденного решения

5. корректировка, обновление модели

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.

--	--	--	--	--

**Задание 7.** Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность в проведении PEST-анализа макросреды фирмы:



1. Оценить факторы с точки зрения угроз.
  2. Сделать сводную таблицу, где указать отдельные колонки для шкалы возможностей и шкалы угроз.
  3. Определить факторы, которые могут повлиять на компанию.
  4. Оценить их с точки зрения возможностей, которые они открывают
- Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--

**Задание 8.** Прочитайте текст и установите последовательность.

Расположите в логическом порядке этапы метода синектики:

1. Постановка проблемы и разделение ее на несколько частей. Обдумывание проблемы
2. Оперативные механизмы: игра с метафорами, используются аналогии родственные проблеме и проблема, как понятая, раскрывается еще больше.
3. Психологическое состояние: эта фаза подразумевает особое состояние ума к проблеме как она понята, идет размышление над ней. Используются все виды аналогий.
4. Точка зрения: на этой фазе происходит переход от аналогии к конкретному решению, идее.
5. Принятие окончательного решения и проведение научно-исследовательских работ. Важным элементом является критическая оценка идей экспертами и доведение ее до практики.

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.

--	--	--	--	--

**Задание 9.** Прочитайте текст и установите последовательность.

Установите последовательность этапов применения ТРИЗ:

1. Определить задачу и сформулировать ее (проблема как дана и проблема как понятна)
2. Найти противоречие и то, что мешает решить задачу (в чем проблема ситуации)
3. Выделить ресурсы, которыми обладаем
4. Применить уже имеющиеся приемы решений (в пространстве, временной экран, решение из других областей и так далее)
5. Проанализировать решение и понять, можно ли его улучшить

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо.

--	--	--	--	--

**Перечень заданий комбинированного типа для промежуточной аттестации (экзамен 6 / 8 семестр)**

**Задания комбинированного типа с выбором одного верного ответа из предложенных и обоснованием выбора ответа**

**Задание 10.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Эта техника мозгового штурма подразумевает поиск идей, которые противоречат достижению желаемого результата:

- А. Метод генерации идей
- Б. Метод 635



- В. Созвездие
- Г. Обратный мозговой штурм

**Задание 11.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости:

- А. Метод генерации идей
- Б. Деловая игра
- В. Метод аналогий
- Г. Обратный мозговой штурм

**Задание 12.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Этот подход к оцениванию идей предполагает открытое присвоение баллов каждой идее.

- А. Балльная система
- Б. FAN
- В. Анонимное голосование

**Задание 13.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Метод экспертного оценивая, основными особенностями которого являются анонимность, многоуровневость и заочность:

- А. Метод комиссии
- Б. Метод коллективного блокнота
- В. Метод Дельфи
- Г. Метод мозгового штурма

**Задание 14.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Метод прогнозирования, суть которого заключается в том, что группа экспертов многократно собирается для обсуждения одного и того же вопроса

- А. Метод комиссии
- Б. Метод коллективного блокнота
- В. Метод Дельфи
- Г. Метод мозгового штурма

**Задание 15.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Что неизвестно; что дано; в чем состоит условие; возможно ли удовлетворить условие; достаточно ли условие для определения неизвестного (или нет, или чрезмерно, или противоречиво); сделать чертеж (рисунок); ввести подходящие обозначения;

разделить условие на части - это начальные шаги метода

- А. Метод комиссии
- Б. Метод коллективного блокнота
- В. Метод ключевых вопросов
- Г. Метод фокальных объектов

**Задание 16.** Прочитайте текст задания, выберите правильный ответ и запишите его соответствующей буквой, ответ обоснуйте.

**Кол-во правильных ответов - 1**

Метод поиска новых идей и характеристик объекта на основе присоединения к исходному объекту свойств других, выбранных случайно, объектов

- А. Метод комиссии
- Б. Метод коллективного блокнота
- В. Метод ключевых вопросов
- Г. Метод фокальных объектов

**Перечень заданий открытого типа для промежуточной аттестации (экзамен 6 / 8 семестр)**

**Задание 17.** Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Дайте определение методу мозгового штурма, укажите основные этапы.

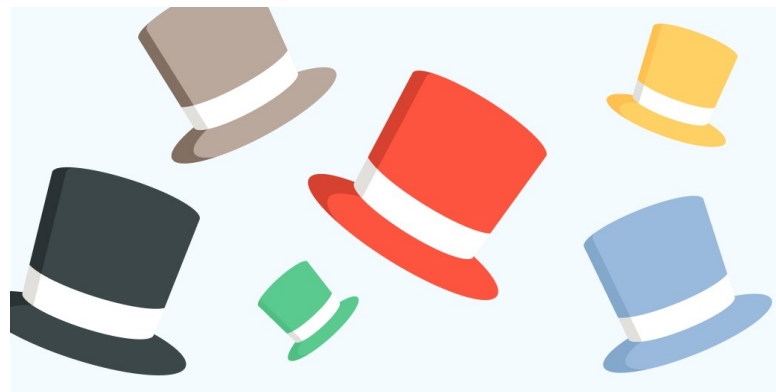
**Задание 18.** Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Назовите и дайте характеристику метода разработки решений на основании иллюстрации.



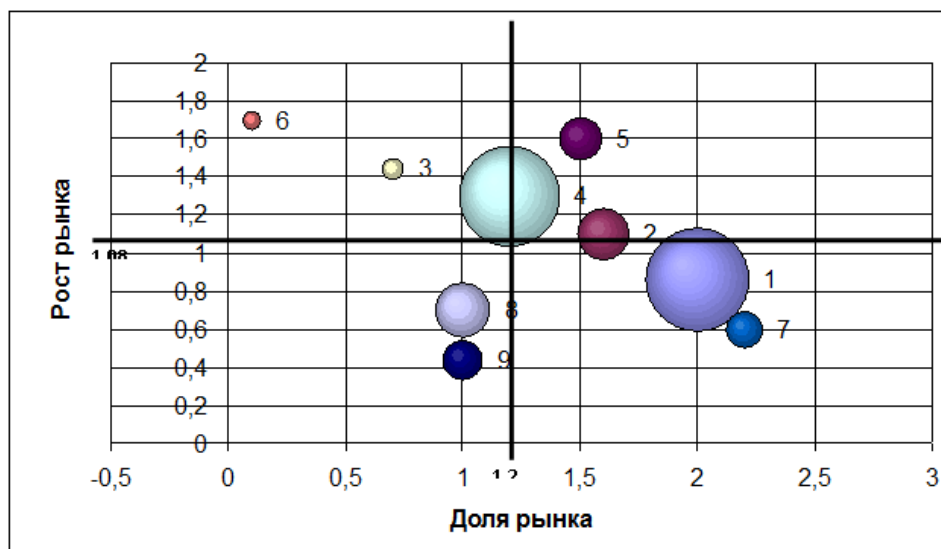
**Задание 19.** Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Назовите и дайте характеристику метода разработки решений на основании иллюстрации.



**Задание 20.** Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Что представлено на матрице? На основе представленной матрицы примите решения.



**Задание 21.** Прочитайте текст задания. Ответ запишите развернуто и обосновано, используя четкие компактные формулировки.

Рассмотрите конкретную ситуацию какие управленческие решения следует принять. Обоснуйте свой выбор.

Сотрудник вашего подразделения допустил халатность: не внес в информацию, направленную в вышестоящий орган госслужбы, уточненные данные. Действия руководителя в данной ситуации.

#### 7.4 Содержание занятий семинарского типа

*Занятия семинарского типа* – одна из форм учебных занятий, направленная на развитие самостоятельности учащихся и приобретение различных умений и навыков.

Занятие семинарского типа представляет собой комплексную форму и завершающее звено в изучении предусмотренных в рабочей программе тем дисциплины. Комплексность данной формы занятий определяется тем, что в ходе проведения занятия сочетаются выступления студентов и преподавателя; положительное толкование (рассмотрение) обсуждаемой проблемы и анализ различных, часто дискуссионных позиций; обсуждение мнений студентов и разъяснение (консультация) преподавателя; углубленное изучение теории и приобретение навыков умения ее использовать в практической работе.



Количество часов занятий семинарского типа по дисциплине определено рабочим учебным планом направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Занятия семинарского типа по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся *в форме практических занятий*.

В системе подготовки практические занятия занимают большую часть времени, отводимого на самостоятельное обучение. Являясь как бы дополнением к лекционному курсу, они закладывают и формируют основы направления подготовки и компетентностного подхода заданного профиля. Содержание занятий и методика их проведения должны обеспечивать развитие творческой активности личности. Они развивают научное мышление, речь студентов, позволяют проверить их знания. Поэтому практические занятия выполняют не только познавательную и воспитательную функции, но и функцию контроля роста обучающихся как творческих личностей.

Практические занятия предполагают предварительную подготовку студентов по плану практического занятия. Готовясь к практическому занятию, студент должен ознакомиться с материалом соответствующей лекции, учебной литературы, которые по своему содержанию представляют теоретическую базу курса. Важной задачей для студентов является проработка всех вопросов не только на основе учебной литературы, но и дополнительных источников.

### **Тематика практических занятий**

#### **Раздел 1. Управленческие решения в системе менеджмента**

##### **Практические занятия 1-2.**

Вид практического занятия: работа в малых группах.

Тема и содержание занятия: «Сущность и особенности управленческих решений, роль в системе менеджмента».

Основные вопросы: понятие управленческого решения, его признаки и функции; отличие управленческих решений в публичном и частном секторах; роль управленческих решений как инструмента реализации полномочий органов местного самоуправления. Разработка управленческих решений как наука и учебная дисциплина, предмет и метод.

Решение как выбор альтернативы, средство достижения поставленных целей, как результат анализа прогнозирования, оптимизации экономического обоснования и выбора, как выбор руководителя. Управленческое решение и частный выбор, требования, предъявляемые к управленческим решениям. Различные аспекты управленческих решений.

Цель занятия: формирование исходных представлений о процессе разработки и принятия управленческих решений, как о выборе руководителя, как о средстве достижения поставленных целей, как о результате анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернатив из множества вариантов достижения конкретной цели в системе менеджмента, факторах, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений, предъявляемых к ним требованиям.

Практические навыки: В результате изучения данной темы студент должен знать различные подходы к понятию «управленческое решение», основные критерии, характеризующие управленческое решение, факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, различия между количественной и качественной информацией в процессе разработки и принятия управленческих решений. Уметь отличить решения от управленческих решений, отличать качественные данные от количественных, находить основные факторы, влияющие на процесс разработки и принятия управленческих решений, иметь навыки обнаружения признаков, отличающих



решения от управленческих решений, выявление анализа основных факторов, влияющих на процесс разработки и принятия управленческих решений.

*Практикующие упражнения для малых групп*

Задание 1.

Каждое управленческое решение затрагивает разные интересы и аспекты деятельности организации. Указать в чем состоят экономическая, организационная, социальная, правовая, технологическая сущность управленческого решения.

Задание 2.

Определите, к каким функциям управления относятся приведенные ниже управленческие решения.

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции — Хандельсбанк — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивакаси предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 3.

В таблице 1 приведены отдельные виды управленческой деятельности, а также бессистемно изложены конкретные управленческие решения.

Проведите систематизацию указанных управленческих решений. Для этого в центральной графе таблицы укажите номера управленческих решений, соответствующих отдельным видам управленческой деятельности.

Таблица 1.

Виды управленческой деятельности	Номера управленческих решений, соответствующих видов управленческой деятельности	Управленческие решения
----------------------------------	--	------------------------



Управление управленческой деятельностью		1. В течение ноября текущего года провести переподготовку руководителей высшего и среднего звена фирмы в области экономики. 2. Организовать новую службу управления персоналом и включить в ее состав отдел кадров, отдел оценки персонала и оплаты труда, отдел охраны труда и техники безопасности. 3. Объединить в одну службу производство продукции «А» и обеспечение его сырьем и материалами. 4. Создать на фирме отдел стратегического развития и подчинить его непосредственно президенту фирмы. 5. Отделу информации разработать технологию оперативного информационного обеспечения и связи руководителей высшего и среднего звена управления. 6. Сформировать систему расстановки кадров в соответствии со способностями работников и систему ротации кадров между линейными и функциональными подразделениями. 7. Отделу внутреннего аудита провести внеплановую проверку правильности использования руководителями среднего и низшего звена управленческих технологий 8. Начальнику информационного отдела создать базу данных о текущих и потенциальных потребителях и поставщиках фирмы.
Управление персоналом		
Управление производством		

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 0,5 академического часа.

#### **Практические занятия 3-4.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Типология управленческих решений».

Основные вопросы: классификация решений по уровням управления, степени формализации, временному горизонту, масштабу последствий; типичные решения в сфере ЖКХ, образования, здравоохранения на муниципальном уровне.

В процессе практического занятия проводится дискуссия с опорой на реальные примеры из практики муниципальных образований.

Цель занятия: формирование умения классифицировать управленческие решения, характерные для деятельности органов местного самоуправления.

Практические навыки: развитие навыков анализа и категоризации управленческих ситуаций по типам решений.

Содержание практического занятия: разбор решений главы муниципального образования, постановлений администрации, распоряжений; сравнение стратегических и оперативных решений в контексте муниципального бюджета и социально-экономического развития.

В результате изучения данной темы студент должен знать основные типы



управленческих решений в публичном секторе, уметь определять тип решения по его признакам, владеть навыками применения типологии при анализе управленческой практики.

*Практикующие упражнения для малых групп*

**Задание 1.**

Осуществите классификацию приведенных ниже решений:

В соответствии с протоколом Совещания от 12/7-02, приказами директора завода 38/6-03 и 38/6-04 для реконструкции цеха в установленные сроки необходимо осуществить следующие мероприятия:

1. Провести инвентаризацию оборудования, определив количество, возраст, степень использования отдельных групп оборудования.
2. Для осуществления инвентаризации создать инвентаризационные комиссии в соответствии с Положением об инвентаризации.
3. Объявить конкурс на лучший проект реконструкции, в котором были бы отражены современные технологии производства и методы осуществления реконструкции.
4. Подготовить информацию о направлениях реконструкции и об изменении профессионального и квалификационного состава рабочих, а также о возможных способах повышения их квалификации.
5. Создать конкурсную комиссию по оценке проектов реконструкции под руководством В.Г. Орехова.
6. Разослать протокол мероприятий всем участникам совещания.

**Задание 2.**

Ниже приведен перечень типичных организационных решений. Используя схему классификации управленческих решений, определите, к каким видам они относятся.

1. Прием на работу специалиста в исследовательскую лабораторию компании, производящей сложную наукоемкую продукцию.
2. Мастер распределяет между рабочими очередную заказ.
3. Финансовый директор определяет размер дивидендов, который совет директоров будет рекомендовать очередному собранию акционеров.
4. Выбор членами правления коммерческого банка места расположения нового филиала.
5. Выбор печатного издания для размещения рекламы о новом товаре фирмы.
6. Выбор аспирантом и его научным руководителем темы диссертационного исследования.

**Задание 3.**

Укажите, в какой последовательности должны выполняться ниже приведенные действия в процессе решения проблемы

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

установление причинно-следственных связей по всем возможным вариантам решения проблемы.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 0,5 академического часа.

**Практические занятия 5-6.**

Вид практического занятия: индивидуальные практикующие упражнения, деловая игра



Тема и содержание занятия: «Процесс принятия управленческого решения».

Основные вопросы: этапы процесса (диагностика проблемы, сбор информации, генерация альтернатив, выбор, легитимация); особенности процедуры принятия решений в органах местного самоуправления (публичные слушания, согласования, правовые ограничения).

В процессе практического занятия проводится разбор кейсов, отражающих реальные ситуации в муниципалитетах.

Цель занятия: освоение логики и процедур подготовки и принятия управленческих решений в условиях публичной власти.

Практические навыки: формирование умения выстраивать последовательность действий при решении управленческой задачи в муниципальной среде.

Содержание практического занятия: моделирование процесса принятия решения по вопросу благоустройства территории или введения новых муниципальных услуг; анализ нарушений процедур.

В результате изучения данной темы студент должен знать этапы процесса принятия управленческого решения в публичном секторе, уметь проектировать этот процесс с учётом законодательных и организационных требований, владеть навыками последовательного анализа управленческой проблемы.

*Индивидуальные практикующие упражнения*

Задание 1.

Подберите определения форм разработки решения, приведенных в таблице

Форма разработки решения	Определение формы разработки решения
Закон	1. Решение, носящие методический или технологический характер
Приказ	2. Решение, устанавливающее порядок и способ выполнения каких – либо действий
Указание	3. Решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязанностей.
Инструкция	4. Решение высшей государственной власти, носящее обязательный и непреложный характер.
Распоряжение	5. Решение руководителя, облеченного властью
Договор	6. Решение, отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства и время их реализации.
План	7. Решение руководителя, не наделенного административными функциями.

Задание 2. Подберите определения формам реализации решения, приведенным в таблице

Форма реализации решения	Определение формы реализации решения
Предписание	1. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью добиться у подчиненного, требуемых взглядов или понятий по содержанию выполненного решения.
Убеждение	2. Деловая беседа проводимая руководителем с целью обучения, передачи опыта для успешного выполнения решения.
Разъяснение	3. Официальное извещение должностному лицу об обязательном



Наставление	выполнении конкретного решения в установленный срок
	4. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью объяснения сути и содержания решения.
	5. Деловая беседа, проводимая руководителем с целью передачи дополнительной информации, необходимой для выполнения решения.
Сообщение	

### *Деловая игра «Принятие решений менеджером»*

Цель игры: овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбрать методы, помогающие принимать обоснованные решения разных видов проблем.

#### Ситуация 1.

Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения – ведь для успешной работы магазина требуется взвешенный подход к проблемам.

#### Ситуация 2.

Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. В его ведении находятся контроль качества, использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы. Более того, менеджер должен применять «здоровую», эффективную и способную приспосабливаться к обстоятельствам систему руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху. Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но использует для определения соответствующего образа действия свое «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов. Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

#### Ситуация 3.

Задача отдела маркетинга организации состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах – от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции. Что бы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

#### Ситуация 4.

Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо



понятые ситуации, например работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем. Руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

#### Задания

1. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?

3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше:

- прием сотрудника на вакантную должность в отделе;
- покупка или аренда помещения (здания) для осуществления конкретной производственной деятельности;
- поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на конкретном предприятии.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 0,5 академического часа.

#### **Практические занятия 7-8.**

Вид практического занятия: анализ конкретной ситуации

Тема и содержание занятия: «Условия и факторы качества управленческих решений».

Основные вопросы: внутренние (ресурсы, квалификация кадров, информационная база) и внешние (социально-экономическая обстановка, общественное мнение, нормативно-правовая среда) факторы; влияние прозрачности и участия граждан на качество решений.

В процессе практического занятия анализируются кейсы неудачных и успешных решений в муниципальной практике.

Цель занятия: выявление ключевых условий, обеспечивающих высокое качество управленческих решений в органах местного самоуправления.

Практические навыки: развитие способности диагностировать факторы, снижающие или повышающие качество решений.

Содержание практического занятия: оценка качества решений по критериям обоснованности, реализуемости, социальной приемлемости; работа с отзывами граждан и экспертными заключениями.

В результате изучения данной темы студент должен знать факторы, определяющие качество управленческих решений в публичном секторе, уметь оценивать решения по комплексу критериев, владеть навыками предварительной диагностики условий принятия решений.



Анализ конкретной ситуации  
«Расширение сбытовой сети»

Коммерческая организация занимается торговлей электробытовыми приборами. При этом значительный объем продаж составляет мелкооптовая и розничная торговля непосредственно в офисе фирмы. Существенный удельный вес в товарном ассортименте занимают бытовые электрообогреватели, которые пользуются хорошим спросом у населения.

В связи с успешным развитием и ростом масштабов деятельности фирмы ее менеджмент столкнулся с необходимостью разнообразить и расширить каналы сбыта. С целью разрешения возникшей проблемы было решено предоставить часть товара (обогревателей) на реализацию московским магазинам.

Закупка обогревателей осуществляется напрямую у производителя, качество неоднократно проверено и является стабильно хорошим.

Кроме того, фирма договорилась с организацией-производителем о получении товара в кредит с условием оплаты 50% его стоимости через месяц, а оставшейся части — по мере реализации.

Для заключения договоров в августе были отобраны 10 крупных хозяйственных и специализированных магазинов, торгующих товарами подобного рода. При их изучении учитывались следующие факторы: месторасположение, специализация, время работы, скорость оборота товара, платежеспособность. С некоторыми из них фирма уже работала ранее, и они имеют хорошую репутацию.

Отгрузка товара магазинам была запланирована на вторую половину сентября. (Как показал в дальнейшем отчет о продажах, их «пик» пришелся на октябрь.) Причем было решено организовать учет объема продаж по каждому магазину с целью изучения скорости оборота и для планирования поставок в следующем периоде по мере необходимости. Условия договора позволяли забирать товар из магазина, где он продается плохо, и передавать в тот, где реализация идет быстрее. Первая оценка была проведена уже через неделю после осуществления решения, и среди 10 магазинов были выделены шесть с наибольшими объемами продаж.

Фирма располагает необходимыми складскими площадями и в ее структуре имеется транспортный отдел, в функции которого входит доставка товара в магазины. С магазинами имеется постоянная связь, позволяющая получать оперативную информацию. Для успешной реализации принятого решения был назначен ответственный сотрудник, который должен следить за ходом его выполнения, контролировать объемы поставок в магазины, вести учет продаж и еженедельно докладывать руководству.

Принятое решение не противоречит общей политике торговой организации, ее стратегии и текущим планам. Фирма регулярно размещает рекламу обогревателей в СМИ и основная часть товара (около 60%) осталась на центральном складе для региональных оптовиков и розничных покупателей.

Вопросы для анализа

1. Как можно оценить качество принятого решения?
2. Что свидетельствует о его обоснованности?
3. Является ли принятое решение своевременным?
4. Насколько адаптивно принятое решение?
5. Какие факты свидетельствуют о реальности принятого решения?

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 1,5 академических часа.

**Практическое занятие 9.**



Вид практического занятия: проведение текущего контроля 1 – тестирование

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 0,5 академических часа.

## **Раздел 2. Методологические основы разработки управленческих решений Практические занятия 10-11.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Научные подходы к разработке управленческих решений».

Основные вопросы: системный, ситуационный, институциональный и количественный подходы; применимость каждого подхода к задачам муниципального управления.

В процессе практического занятия проводится дискуссия о целесообразности применения того или иного подхода в конкретных управленческих ситуациях.

Цель занятия: понимание теоретико-методологической основы разработки управленческих решений в публичном секторе.

Практические навыки: формирование умения выбирать научный подход, соответствующий характеру управленческой проблемы.

Содержание практического занятия: сравнение подходов на примере разработки программы развития малого бизнеса или транспортной стратегии муниципалитета.

В результате изучения данной темы студент должен знать основные научные подходы к разработке управленческих решений, уметь обосновывать выбор подхода в зависимости от контекста, владеть навыками их интеграции в практическую деятельность.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 0,5 академических часа.

## **Практические занятия 12-14.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Экспертные методы разработки управленческих решений».

Основные вопросы: метод Дельфи, комиссии экспертов, экспертные опросы; организация взаимодействия с экспертами в муниципальной среде (общественные советы, НКО, научные организации).

В процессе практического занятия студенты моделируют проведение экспертной оценки по актуальной проблеме (например, реконструкция парка или внедрение цифровых сервисов).

Цель занятия: освоение технологии применения экспертных методов при разработке решений в органах местного самоуправления.

Практические навыки: формирование навыков проектирования и проведения экспертных процедур.

Содержание практического занятия: разработка анкеты для экспертов, формулировка критериев оценки, интерпретация результатов.

В результате изучения данной темы студент должен знать особенности экспертных методов, уметь организовать экспертную оценку, владеть навыками обработки и использования экспертной информации.

Продолжительность практического занятия по теме: 6 академических часов / 1,5 академических часа.



### **Практические занятия 15-17.**

Вид практического занятия: работа в малых группах, деловая игра

Тема и содержание занятия: «Эвристические методы разработки управленческих решений».

Основные вопросы: мозговой штурм, синектика, метод контрольных вопросов; применение в условиях ограниченной информации и необходимости быстрого реагирования.

В процессе практического занятия проводится групповая работа по генерации решений по кризисной ситуации (например, ЧС или резкий рост социальной напряжённости).

Цель занятия: развитие креативного мышления и умения использовать эвристические методы в публичном управлении.

Практические навыки: формирование навыков коллективной генерации идей и поиска нестандартных решений.

Содержание практического занятия: правила проведения мозгового штурма, техники фасилитации, оценка и отбор идей.

В результате изучения данной темы студент должен знать суть и возможности эвристических методов, уметь применять их в условиях неопределённости, владеть навыками организации креативных сессий в команде.

*Деловая игра «Принятие управленческого решения на основе метода «Мозговой атаки»*

Цель игры: Формирование навыков практического применения метода «мозговой атаки» при принятии управленческих решений

Ситуация

Сегодня «Шереметьево» - крупный аэропорт России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение последних трех лет: 2005 г. – 8,5 млн. пассажиров, 2006 – 9,5 млн. и 2007г. — 10,2 млн. Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как Lufthansa и British Airways. Всего же в 2007 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2007г., превысила 1 млрд. руб., а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13 %, при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов/ посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

Задание

Выбрать вариант решения по улучшению работы аэропорта с помощью метода «мозговой атаки».

Порядок выполнения работы.

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, четко сформулировать:

- что в итоге необходимо получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Группе разделиться на две подгруппы — «генераторов» и «критиков». «Генераторы» вырабатывают идеи, вносят предложения, «критики» подвергают позитивной или негативной оценке выдвинутые идеи.

3. Выбрать каждой подгруппой руководителя.

4. Этап молчаливого генерирования (10-15 мин.). Членам группы предлагается письменно изложить возможные решения поставленной задачи в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При



молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется, создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее. Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряженно работают и их не торопят немедленно обсудить идею. Они свободны от нежелательного 'эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по очереди назвать записанные ими решения проблемы. Обсуждение ограничивается попыткой кратко изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи решения проблемы.

Возможные идеи:

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1» и «Шереметьево-11»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкции взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправку топлива).

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования. Всем участникам раздаются карточки, число которых зависит от числа идей, полученных на пятом этапе. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

*Инструктаж участников при ранжировании.* Из восьми карт выберите карту, содержащую самую важную идею, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите карту, содержащую наименее важную идею, напишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Действуйте подобным образом до тех пор, пока не будут отложены все карточки.

*Требования к проведению «мозговой атаки».*

1. Участники сидят за общим столом лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника – 1-2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Каждая идея обсуждается, критикуется и оценивается по следующим критериям:
  - соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
  - возможность реализации или отсутствие таковой;
  - реализуется сразу или требуется время;
  - требует ее реализация лишних затрат или нет;
  - применима ли в другой сфере деятельности.

7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично (идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже).

8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

9. Продолжительность первого рассмотрения – 20 мин.

*Обязанности руководителя — координатора «мозговой атаки».*

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.

2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее),

4. Следит за регламентом и соблюдением периодов работы.

5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7. Стимулирует вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит тоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми

11. Не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальным и они ни были.

*Требования к отчету.*

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2. Идеи не должны дублировать друг друга.

3. Изложение идей должно быть кратким и четким.

4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.

Продолжительность практического занятия по теме: 6 академических часов / 1 академический час.

### **Практические занятия 18.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Формальные методы разработки управленческих решений».

Основные вопросы: SWOT-анализ территорий, дерево решений, матрица приоритетов, анализ «затраты–результаты»; использование в стратегическом и бюджетном планировании.

В процессе практического занятия студенты применяют формальные методы к реальным или смоделированным задачам муниципального управления.

Цель занятия: освоение количественных и структурированных инструментов поддержки принятия решений.

Практические навыки: формирование умения работать с формализованными моделями и данными.

Содержание практического занятия: построение дерева решений для выбора подрядчика, SWOT-анализ района города, расчёт эффективности проекта по критерию «затраты–результаты».

В результате изучения данной темы студент должен знать основные формальные методы, уметь применять их к задачам муниципального управления, владеть навыками интерпретации полученных результатов.



Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 1 академический час.

#### **Практическое занятие 19.**

Вид практического занятия: проведение текущего контроля 2 – тестирование

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 0,5 академических часа.

### **Раздел 3. Реализация и эффективность управленческих решений**

#### **Практические занятия 20-21.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Процесс реализации управленческих решений».

Основные вопросы: коммуникация решения, мотивация исполнителей, контроль исполнения, корректировка; роль должностных лиц и структурных подразделений администрации.

В процессе практического занятия малыми группами разбираются кейсы успешной и неудачной реализации решений (например, внедрение новой системы обращения с ТКО или реформа школьного питания).

Цель занятия: понимание особенностей этапа реализации как критического для достижения целей управленческого решения.

Практические навыки: формирование умения проектировать план реализации с учётом рисков и ресурсов.

Содержание практического занятия: разработка плана реализации, определение ответственных, сроков, индикаторов, механизмов обратной связи.

В результате изучения данной темы студент должен знать этапы и механизмы реализации управленческих решений в публичном секторе, уметь разрабатывать планы реализации, владеть навыками контроля и коррекции исполнения.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 1 академический час.

#### **Практические занятия 22-23.**

Вид практического занятия: анализ конкретных ситуаций

Тема и содержание занятия: «Роль человеческого фактора в процессе разработки управленческого решения».

Основные вопросы: когнитивные искажения, групповое мышление, влияние личностных качеств руководителя, этические дилеммы; роль общественного мнения и интересов заинтересованных групп.

В процессе практического занятия обсуждаются типичные ошибки, допускаемые муниципальными служащими при принятии решений.

Цель занятия: осознание влияния субъективных факторов на качество управленческих решений и развитие рефлексивной позиции.

Практические навыки: формирование навыков самодиагностики и критического мышления в управленческой деятельности.

Содержание практического занятия: анализ ситуаций конфликта интересов, давления со стороны политических или экономических акторов, ошибок из-за недостатка информации или переоценки своих возможностей.

В результате изучения данной темы студент должен знать влияние человеческого фактора на принятие решений, уметь выявлять и минимизировать связанные с ним риски, владеть навыками этичного и ответственного принятия решений.



Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 1 академический час.

#### **Практические занятия 24-25.**

Вид практического занятия: работа в малых группах

Тема и содержание занятия: «Эффективность управленческих решений».

Основные вопросы: критерии эффективности (социальная значимость, бюджетная целесообразность, уровень удовлетворённости населения, достижение стратегических целей).

В процессе практического занятия студенты оценивают эффективность реальных решений, принятых в различных муниципалитетах.

Цель занятия: формирование компетенций по оценке результативности и воздействия управленческих решений.

Практические навыки: развитие умения измерять и интерпретировать показатели эффективности.

Содержание практического занятия: работа с отчётами об исполнении программ, анализ обратной связи от граждан, расчёт социального эффекта.

В результате изучения данной темы студент должен знать критерии и методы оценки эффективности управленческих решений в публичном секторе, уметь проводить такую оценку, владеть навыками формулирования рекомендаций по повышению эффективности.

Продолжительность практического занятия по теме: 4 академических часа / 2 академических часа.

#### **Практическое занятие 26.**

Вид практического занятия: проведение текущего контроля 3 – тестирование

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 0,5 академических часа.

#### **Практическое занятие 27.**

Вид практического занятия: проведение текущего контроля 4 - защита группового проекта

Цель занятия:

Обобщение и демонстрация студентами комплексного применения теоретических знаний и практических инструментов разработки, принятия и реализации управленческих решений в условиях, приближенных к реальной деятельности органов местного самоуправления.

Задачи занятия:

Представить обоснованное управленческое решение по актуальной проблеме муниципального уровня, разработанное с использованием научных подходов и методов (экспертных, эвристических, формальных);

Продемонстрировать логику прохождения всех этапов процесса принятия и реализации решения — от диагностики проблемы до оценки эффективности;

Обосновать выбор методов, учёт факторов качества и роли человеческого фактора в предложенном решении;

Развить навыки публичной презентации, аргументации и защиты управленческой позиции перед «заказчиком» (преподавателем и/или приглашёнными экспертами из органов власти);

Сформировать умение конструктивно воспринимать обратную связь и вносить корректировки в управленческое решение на основе критики.

Формируемые практические навыки:

Комплексный анализ управленческой ситуации в сфере муниципального управления;

Применение методов разработки управленческих решений к реальным или смоделированным задачам (например, благоустройство территории, оптимизация бюджетных расходов, развитие цифровых сервисов);

Планирование реализации решения с учётом ресурсов, сроков, ответственных исполнителей и механизмов контроля;

Публичная защита управленческого решения с использованием визуальных и аналитических материалов (презентации, схемы, расчёты);

Работа в команде: распределение ролей, координация действий, совместное принятие решений;

Критическое восприятие и рефлексия: способность оценивать сильные и слабые стороны собственного проекта и предложений других групп.

Продолжительность практического занятия по теме: 2 академических часа / 1,5 академических часа.

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы; перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», перечень информационных технологий, необходимых для освоения дисциплины**

### **8.1. Основная литература**

1. Балдин, К. В. Управленческие решения : учебник / К. В. Балдин, С. Н. Воробьев, В. Б. Уткин. - 11-е изд., стер. - Москва : Дашков и К, 2023. - 494 с. - ISBN 978-5-394-05340-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2084846> – Режим доступа: по подписке.

2. Смирнов, Э. А. Управленческие решения : учебник / Э. А. Смирнов. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2023. — 362 с. — (Высшее образование). — DOI: <https://doi.org/10.12737/2464>. - ISBN 978-5-369-00521-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2018249> – Режим доступа: по подписке.

3. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: НИЦ ИНФРА-М, 2024, 222 с.- Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/read?id=430906> – Режим доступа: по подписке.

4. Базерман Макс Х., Мур Дон. Как принять правильное управленческое решение. Практическое пособие. Издательство Альпина ПРО, 2026, 400 с. - ЭБС Znanium. Режим доступа <https://znanium.ru/read?id=474597>

5. Шишов, В. Ф. Методы оптимизации и принятия решений. Построение оптимизационных моделей и методы их решения в Excel : учебное пособие / В. Ф. Шишов, С. В. Колесникова. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 276 с. – ISBN 978-5-9729-2205-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2225337> . – Режим доступа: по подписке.

6. Дусакаева, С. Т. Системный анализ и принятие решений. Практикум : учебное пособие / С. Т. Дусакаева, Л. С. Гришина. – Москва ; Вологда : Инфра-Инженерия, 2025. - 104 с. – ISBN 978-5-9729-2412-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/catalog/product/2225348> . – Режим доступа: по подписке.

7. Савчук В.П. Диагностика предприятия: поддержка управленческих решений. Учебное пособие: Издательство: Лаборатория знаний, 2024, 175 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.ru/read?id=450478> – Режим доступа: по подписке.

### **8.2.Дополнительная литература**

1. Фатхутдинов, Р. А. Управленческие решения : учебник / Р.А. Фатхутдинов. —



6-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2021. — 344 с. — (Высшее образование).  
- ISBN 978-5-16-002416-5. - Текст : электронный. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/1228805> – Режим доступа: по подписке.

2. Авдеева, И. Л. Управленческие технологии планирования в принятии кадровых решений : учебное пособие / И. Л. Авдеева, О. А. Коргина, С. И. Овсянникова. – Орел : Издательство Среднерусского института управления – филиала РАНХиГС, 2021. - 77 с. – ISBN 978-5-93179-679-6. - Текст : электронный. - URL:  
<https://znanium.ru/catalog/product/2230968> . – Режим доступа: по подписке.

3. Барышев, А. В. Основы разработки управленческого решения : учебное пособие / А. В. Барышев. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 164 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/textbook\_59f18fd67a54e9.78575180. - ISBN 978-5-16-017919-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1870407> – Режим доступа: по подписке.

4. Бережная, Е. В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 384 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс].— (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI 10.12737/975. - ISBN 978-5-16-006914-2. - Текст : электронный. - URL:  
<https://znanium.com/catalog/product/1905116> – Режим доступа: по подписке.

5. Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г. С. Жукова. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 212 с. — (Высшее образование). — DOI 10.12737/1084987. - ISBN 978-5-16-018725-9. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/2049703> . – Режим доступа: по подписке

### **8.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»**

1) Научно-практический образовательный журнал «Управленческие науки»  
Режим доступа: <https://managementscience.fa.ru/jour/index>

2) Международный журнал «Стратегические решения и риск менеджмент» Режим  
доступа: <https://www.jsdrm.ru/jour>

3) Деловая среда. Режим доступа: <https://dasreda.ru/>

### **8.4. Перечень программного обеспечения, современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

1) Microsoft Windows

2) Microsoft Office

3) Электронно-библиотечная система ZNANIUM Режим доступа:  
<https://znanium.com/>

4) Электронно-библиотечная система ВООК.ru Режим доступа: <https://book.ru/>

5) Справочная правовая система (СПС) КонсультантПлюс Режим доступа:  
<https://www.consultant.ru/>

6) Официальный сайт ФГБОУ ВО «Российский государственный университет  
туризма и сервиса» Режим доступа: <https://rguts.ru/>

7) Научная электронная библиотека E-library (информационно-справочная  
система) Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>

8) Российская книжная палата и Российская государственная библиотека (РГБ)  
(информационно-справочная система) Режим доступа: <https://www.rsl.ru/ru/rkp/>

9) Российская национальная библиотека (информационно-справочная система)  
Режим доступа: <https://nlr.ru/>

10) Профессиональная база данных «Федеральная служба государственной  
статистики» Режим доступа: <https://rosstat.gov.ru/>

11) Профессиональная база социологических данных Всероссийского центра



изучения общественного мнения (ВЦИОМ) Режим доступа: <https://bd.wciom.ru/>

12) Информационная справочная система «Интернет-версия справочно-правовой системы «Гарант»» (информационно-правовой портал «Гарант.ру») Режим доступа: <http://www.garant.ru>

13) Портал открытых данных Российской Федерации (профессиональная база данных) Режим доступа: <https://web.archive.org/web/20160307092457/http://data.gov.ru/>

14) Библиотечные и архивные ресурсы Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации Режим доступа: <http://parlib.duma.gov.ru/>

15) Правительство Российской Федерации Режим доступа: <http://government.ru/>

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Процесс изучения дисциплины предусматривает аудиторную (работа на лекциях и практических занятиях) и внеаудиторную (самоподготовка к лекциям и практическим занятиям) работу обучающегося.

В качестве основной методики обучения была выбрана методика, включающая - совокупность приёмов, с помощью которых происходит целенаправленно организованный, планомерно и систематически осуществляемый процесс овладения знаниями, умениями и навыками.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине «Разработка управленческих решений» в предлагаемой методике обучения выступают лекционные (поточные лекции) и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а так же самостоятельная работа обучающихся.

- лекции

Теоретические занятия (лекции) организуются по потокам. На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Ряд тем дисциплины излагаются с использованием интерактивной формы проведения лекционных занятий: проблемные лекции с заранее поставленной проблемой и системой докладов студентов длительностью по 5-10 минут. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзаменам, а также самостоятельной научной деятельности.

По данной дисциплине предусмотрено проведение **мультимедийных лекций**. Данная методика основана на применении компьютерных технологий и творческих способностей всех участников процесса преподавания. Сущность мультимедиа лекции состоит в том, что лектор помимо аудио или устного материала одновременно подаёт информацию на экране в графическом изображении, а также в текстовом при помощи мультимедийного проектора или на персональные компьютеры студентов. Принцип построения лекции заключается в подборке видео материалов, графических изображений (таблиц, графиков) с одной стороны, с другой стороны - часть лекции в виде текстов (определения, краткая справочная информация) выставляется на экране. Восприятие информации идет как на звуковом, так и на визуальном уровне, что способствует лучшему усвоению информации. Краткие текстовые вставки позволяют не прерывать лектора на повторы определений и т.д. Данный тип лекции позволяет быстро просмотреть основные пункты изложенного материала, отредактировать, внести изменения. Мультимедийная лекция может быть сохранена, выставлена на сайте и т.д., что позволяет учащимся в любой момент восполнить пробелы в знаниях. Подобного плана лекции вызывают больший интерес у студентов, так как они становятся интереснее, зрелищнее.

Интерактивные лекции – это лекции, которые объединяют в себе аспекты традиционной лекции и интерактивных форм обучения. *Интерактивная лекция-дискуссия*



- отличие от лекции-беседы здесь преподаватель при изложении лекционного материала не только использует ответы слушателей на свои вопросы, но и организует свободный обмен мнениями в интервалах между логическими разделами. Дискуссия – это взаимодействие преподавателя и учащегося, свободный обмен мнениями, идеями и взглядами по исследуемому вопросу. По ходу лекции-дискуссии преподаватель приводит отдельные примеры в виде ситуаций или кратко сформулированных проблем и предлагает студентам коротко обсудить, затем краткий анализ, выводы и лекция продолжается.

- практические занятия

Практические занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся с целью приобретения практических умений и навыков в области разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Практическая работа заключается в выполнении студентами, под руководством преподавателя, комплекса учебных заданий направленных на усвоение научно-теоретических основ разработки управленческих решений, приобретение практических навыков овладения методами практической работы с применением современных информационных и коммуникационных технологий. Проведение практических занятий основано на использовании интерактивных форм.

- *Работа в команде (малых группах)*. Студенты, как будущие специалисты, должны приобрести во время обучения умения и навыки работы в команде. Обучение в малых группах (команде), согласно определению – совместная деятельность студентов в группе под руководством лидера, направленная на решение общей задачи с делением полномочий, ответственности и взаимозаменяемости, приводящая к синергетическому эффекту от сложения результатов индивидуальной работы членов команды. Цель работы в команде при выполнении задания – развивать коммуникативные навыки и личностные качества. Студенческая группа — это, как правило, сложившийся коллектив, в котором определены симпатии и антипатии. Поэтому, для выполнения задания предполагается организовать команды из 4-5 студентов по принципу их психологической совместимости.

- *Индивидуальные практикующие упражнения*.

- *Анализ конкретной ситуации*. Конкретная ситуация – это любое событие, которое содержит в себе противоречие или вступает в противоречие с окружающей средой. Ситуации могут нести в себе как позитивный, так и отрицательный опыт. Все ситуации делятся на простые, критические и экстремальные.

- *Деловая игра*. Деловая игра - это метод группового обучения совместной деятельности в процессе решения общих задач в условиях максимально возможного приближения к реальным проблемным ситуациям. Деловые игры в профессиональном обучении воспроизводят действия участников, стремящихся найти оптимальные пути решения производственных, социально-экономических педагогических, управленческих и других проблем.

Началу деловой игры предшествует изложение проблемной ситуации, формирование цели и задач игры, организация команд и определение их заданий, уточнение роли каждого из участников. Взаимодействие участников игры определяется правилами, отражающими фактическое положение дел в соответствующей области деятельности. Подведение итогов и анализ оптимальных решений завершают деловую игру.

С помощью деловой игры можно определить: наличие тактического и (или) стратегического мышления; способность анализировать собственные возможности и выстраивать соответствующую линию поведения; способность анализировать возможности и мотивы других людей и влиять на их поведение.

Практические занятия способствуют более глубокому пониманию теоретического



материала учебного курса, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности студентов.

- самостоятельная работа обучающихся

Целью самостоятельной (внеаудиторной) работы обучающихся является обучение навыкам работы с научно-теоретической, периодической, научно-технической литературой и технической документацией, необходимыми для углубленного изучения дисциплины «Разработка управленческих решений», а также развитие у них устойчивых способностей к самостоятельному изучению и изложению полученной информации.

Основными задачами самостоятельной работы обучающихся являются:

- овладение фундаментальными знаниями;
- наработка профессиональных навыков;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Разработка управленческих решений» обеспечивает:

- закрепление знаний, полученных студентами в процессе лекционных и практических занятий;
- формирование навыков работы с периодической, научно-технической литературой и технической документацией;
- приобретение опыта творческой и исследовательской деятельности;
- развитие творческой инициативы, самостоятельности и ответственности

студентов.

Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.

#### **Формы самостоятельной работы**

Самостоятельная работа заключается в изучении отдельных тем по заданию преподавателя по рекомендуемой им учебной литературе.

Перечень тем самостоятельной работы студентов по подготовке к лекционным и практическим занятиям соответствует тематическому плану рабочей программы дисциплины.

Самостоятельная работа студента предусматривает следующие виды работ:

- изучение научной и научно-методической базы по поставленной проблематике;
- подготовка графического материала по заданной теме;
- подготовка к аудиторным занятиям;
- выполнение индивидуальных и групповых заданий и проектов;
- подготовка к текущему контролю успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине.

### **10. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю):**

Учебные занятия по дисциплине «Разработка управленческих решений» проводятся в следующих оборудованных учебных кабинетах:

Вид учебных занятий по дисциплине	Наименование оборудованных учебных кабинетов, объектов для проведения практических занятий с перечнем основного оборудования
Занятия лекционного типа, групповые и индивидуальные консультации, текущий контроль, промежуточная	учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: видеопроекционное оборудование/переносное видеопроекционное оборудование доска



аттестация	
Занятия семинарского типа	учебная аудитория, специализированная учебная мебель, ТСО: Видеопроекторное оборудование, Интерактивная доска учебная аудитория, специализированная учебная мебель ТСО: Видеопроекторное оборудование Плакаты, стенды Доска
Самостоятельная работа обучающихся	помещение для самостоятельной работы, специализированная учебная мебель, ТСО: видеопроекторное оборудование, автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода в информационно-телекоммуникационную сеть "Интернет", доска; Помещение для самостоятельной работы в читальном зале Научно-технической библиотеки университета, специализированная учебная мебель автоматизированные рабочие места студентов с возможностью выхода информационно-телекоммуникационную сеть «Интернет», интерактивная доска