

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики и предпринимательства
(факультет / институт / филиал)

УТВЕРЖДЕНО
решением ученого совета ННГУ
протокол от
«30» ноября 2022 г. № 13

Рабочая программа дисциплины

Разработка управленческих решений
(наименование дисциплины (модуля))

Уровень высшего образования
бакалавриат
(бакалавриат / магистратура / специалитет)

Направление подготовки / специальность
38.03.04. Государственное и муниципальное управление
(указывается код и наименование направления подготовки / специальности)

Направленность образовательной программы
Региональное и муниципальное управление
(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения
Очная, очно-заочная
(очная / очно-заочная / заочная)

Нижегород

2023 год

1. Место дисциплины в структуре ООП

Дисциплина Б1.О.15 Разработка управленческих решений относится к обязательной части ООП направления подготовки 38.03.04. Государственное и муниципальное управление.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

| Формируемые компетенции (код, содержание компетенции) | Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции | | Наименование оценочного средства |
|--|--|---|----------------------------------|
| | Индикатор достижения компетенции* (код, содержание индикатора) | Результаты обучения по дисциплине** | |
| 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. Умеет применять технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений | Знать: технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений Уметь: Осуществлять выбор необходимой в анализируемой ситуации технологии подготовки, принятия и реализации управленческих решений Владеть: навыками по практической реализации технологий подготовки и принятия управленческих решений | <i>Тест</i> |
| | ОПК-2.2 Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ | Знать: экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ Уметь: анализировать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ Владеть: Методами оценки экономических, социальных, политических последствий реализации государственных | <i>Практические задания</i> |

| | | | |
|---|--|---|----------------------|
| | | (муниципальных) проектов и программ | |
| | ОПК-2.3 Выявляет отклонения и несоответствия в процессе реализации управленческих решений | Знать: особенности осуществления контроля в процессе реализации управленческого решения Уметь: Осуществлять контрольные мероприятия в процессе реализации управленческого решения Владеть: Методами контроля в процессе реализации управленческого решения | Дискуссия |
| ПК-14 умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов | ПК-14.1 Определяет необходимые показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов | Знать: показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов Уметь: выявлять показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов Владеть: Методами анализа показателей оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов | Практические задания |
| | ПК-14.2 Проводит оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов | Знать: особенности процесса оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений Уметь: осуществлять оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений Владеть: Методами оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при разработке управленческих решений | Дискуссия |

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

| | очная форма обучения | очно-заочная форма обучения | заочная форма обучения |
|--|-------------------------|-----------------------------------|------------------------------|
| Общая трудоемкость | 3 ЗЕТ | 3 ЗЕТ | ___ ЗЕТ |
| Часов по учебному плану | 108 | 108 | |
| в том числе | | | |
| аудиторные занятия (контактная работа): | 32 | 32 | |
| - занятия лекционного типа | 16 | 16 | |
| - занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы) | 16 | 16 | |
| самостоятельная работа | 75 | 75 | |
| КСР | 1 | 1 | |
| Промежуточная аттестация – экзамен/зачет | зачет | зачет | |

3.2. Содержание дисциплины

| Наименование и краткое содержание разделов и тем дисциплины | Всего (часы) | | в том числе | | | | | | | | | | | | Самостоятельная работа обучающегося, часы | | |
|---|--------------|--------------|---|--------------|---------|---------------------------|--------------|---------|----------------------------|--------------|---------|-------|--------------|---------|---|--|--|
| | | | Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них | | | | | | | | | | | | | | |
| | | | Занятия лекционного типа | | | Занятия семинарского типа | | | Занятия лабораторного типа | | | Всего | | | | | |
| | Очная | Очно-заочная | Очная | Очно-заочная | Заочная | Очная | Очно-заочная | Заочная | Очная | Очно-заочная | Заочная | Очная | Очно-заочная | Заочная | | | |
| Тема 1. Решение в системе управления | 22 | 20 | 4 | 4 | | 4 | 4 | | | | 8 | 8 | | 15 | 15 | | |
| Тема 2. Методологические аспекты разработки управленческих | 22 | 20 | 4 | 4 | | 4 | 4 | | | | 8 | 8 | | 15 | 15 | | |

| | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|-----|-----|----|----|--|----|----|--|--|--|--|----|----|--|----|----|
| решений | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Тема 3. Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР | 22 | 20 | 4 | 4 | | 4 | 4 | | | | | 8 | 8 | | 15 | 15 |
| Тема 4. Экспертные оценки в процессе принятия решений | 20 | 16 | 2 | 2 | | 2 | 2 | | | | | 4 | 4 | | 15 | 15 |
| Тема 5. Контроль и реализация управленческих решений | 20 | 14 | 2 | 2 | | 2 | 2 | | | | | 4 | 4 | | 15 | 15 |
| Итого | 107 | 107 | 16 | 16 | | 16 | 16 | | | | | 32 | 32 | | 75 | 75 |

Практические занятия (семинарские занятия /лабораторные работы) организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: прохождение собеседования, устного опроса, подготовку презентаций, проведения дискуссий.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится 2 часа.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП;
- участие в контроле качества управленческих решений и осуществление административных процессов;
- разработка и реализация проектов.
- компетенций:

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;

ПК-14 умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа студентов направлена на самостоятельное изучение отдельных тем рабочей программы. Таких, как: Экспертные оценки в процессе принятия решений, Контроль и реализация управленческих решений.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные в списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий системы валютного регулирования, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. При этом очень полезно делать выписки и конспекты наиболее интересных материалов. Это не только мобилизует внимание, но и способствует более глубокому осмыслению материала и лучшему его запоминанию. Записи как бы контролируют восприятие прочитанного. Кроме того, такая практика учит студентов отделять в тексте главное от второстепенного, а также позволяет проводить систематизацию и сравнительный анализ изучаемой информации, что чрезвычайно важно в условиях большого количества разнообразных по качеству и содержанию сведений. Таким образом, конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами. Более того, именно синтез полученных ранее знаний и текущего материала делает подготовку результативной и всесторонней.

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к зачету.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров.

Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Разработка управленческих решений» является зачет.

Бесспорным фактором успешного завершения очередной темы занятий является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к зачету будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к зачету по данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом сущности того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к зачету, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

При подготовке к зачету конструктивным является коллективное обсуждение выносимых на зачет вопросов с сокурсниками, что позволяет повысить степень систематизации и углубления знаний.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

Контрольные вопросы и задания для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведены в п. 5.2.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс «Разработка управленческих решений», созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине (модулю),

включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

| Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций) | Шкала оценивания сформированности 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 | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|--|---|
| | плохо | неудовлетворительно | удовлетворительно | хорошо | очень хорошо | отлично | превосходно |
| | не зачтено | | зачтено | | | | |
| <u>Знания</u> | Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. | Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. | Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. |
| <u>Умения</u> | Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. | Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов |
| <u>Навыки</u> | Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. | Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач |

| Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций) | Шкала оценивания сформированности компетенции <i>ПК-14</i> умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов | | | | | | |
|--|--|--|--|---|---|---|---|
| | плохо | неудовлетворительно | удовлетворительно | хорошо | очень хорошо | отлично | превосходно |
| | не зачтено | | зачтено | | | | |
| <u>Знания</u> | Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа | Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки. | Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок. | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок | Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок. | Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки. |
| <u>Умения</u> | Отсутствие минимальных умений . Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки. | Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания но не в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи . Выполнены все задания, в полном объеме, но некоторые с недочетами. | Продemonстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественным недочетами, выполнены все задания в полном объеме. | Продemonстрированы все основные умения,. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов |
| <u>Навыки</u> | Отсутствие владения материалом. Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа | При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки. | Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами | Продemonстрированы базовые навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов. | Продemonстрирован творческий подход к решению нестандартных задач |

Шкала оценки при промежуточной аттестации

| Оценка | | Уровень подготовки |
|--------|--------------------|--|
| | превосходно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по |

| | | |
|-------------------|----------------------------|--|
| | | соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой |
| зачтено | отлично | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично» |
| | очень хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо» |
| | хорошо | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо» |
| | удовлетворительно | Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно» |
| не зачтено | неудовлетворительно | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо» |
| | плохо | Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо» |

5.1. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения.

5.2.1 Контрольные вопросы

| <i>вопросы</i> | <i>Код формируемой компетенции</i> |
|---|------------------------------------|
| 1. Сущность управленческого решения. Основные проблемы РУР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 2. Классификация управленческих решений. | ОПК-2, ПК-14 |
| 3. Проблема выбора при РУР. Особенности ситуации выбора. | ОПК-2, ПК-14 |
| 4. Качество УР и его оценка | ОПК-2, ПК-14 |
| 5. Целевые технологии при РУР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 6. Процессорные технологии при РУР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 7. Основные этапы разработки УР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 8. Сущность прогнозов. Классификация прогнозов | ОПК-2, ПК-14 |
| 9. Фактографические методы прогнозирования | ОПК-2, ПК-14 |
| 10. Комбинированные методы прогнозирования | ОПК-2, ПК-14 |
| 11. Эвристические методы принятия решений. | ОПК-2, ПК-14 |
| 12. Эвристические правила и приемы | ОПК-2, ПК-14 |
| 13. Метод мозгового штурма. | ОПК-2, ПК-14 |
| 14. Метод 635. | ОПК-2, ПК-14 |
| 15. Метод синектики и метод 6 шляп Э.де Боно | ОПК-2, ПК-14 |
| 16. Методы количественных и качественных экспертных | ОПК-2, ПК-14 |

| | |
|---|--------------|
| оценок | |
| 17. Индивидуальные и коллективные экспертные оценки | ОПК-2, ПК-14 |
| 18. Принятие решений в условиях неопределенности и риска. | ОПК-2, ПК-14 |
| 19. Понятие риска в РУР. Управленческие риски. | ОПК-2, ПК-14 |
| 20. Критерии выбора в условиях неопределенности | ОПК-2, ПК-14 |
| 21. Теория игр и ее применение в РУР | ОПК-2, ПК-14 |
| 22. Виды контроля при РУР | ОПК-2, ПК-14 |
| 23. Процесс осуществления контроля при РУР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 24. Эффективность УР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 25. Виды эффективности УР. | ОПК-2, ПК-14 |
| 26. Оценка эффективности УР. | ОПК-2, ПК-14 |

5.2.2. Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-2.

Примеры тестовых заданий:

- Что такое решение в общем виде?
 - Любой результат мыслительной деятельности человека.
 - Действия руководителя в рамках своих функций.
 - Распоряжение руководителя, поддержанное коллективом.
- Есть ли различия в процессе разработки решения для биологических, технических и социальных систем?
 - Есть.
 - Нет, технология и подходы руководителя должны быть одни и те же.
 - Есть, но несущественные, так как в этих системах много общего, например, везде требуется организация, планирование и т.д.
- Изложите основное требование к УР.
 - Должно соответствовать уставным документам организации.
 - Иметь четкую целевую направленность.
 - Иметь параметры для внешнего и внутреннего контроля.
- Перечислите основные элементы обобщенной схемы процесса РУР.
 - Цель, ситуация, проблема, решение.
 - Глобальная цель, технократическая цель и социальная цель.
 - Разработка решения, согласование решения и утверждение решения.
- Как формулируется «глобальная цель управления»?
 - Максимальное удовлетворение потребностей и интересов человека.
 - Получение максимальной прибыли организацией.
 - Обеспечение слаженной деятельности всех руководителей.
- Что такое «конкретная ситуация»?
 - Реальное положение дел относительно провозглашенной цели.
 - Набор реальных ситуаций в производственной или в управленческой сфере деятельности, с которыми организации приходится сталкиваться в процессе деятельности.
 - Набор возмущающих воздействий, которые мешают организации продвигаться к намеченным целям.
- Что такое «проблема»?
 - Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.

Б. Нерешенные задачи.

В. Набор причин, мешающих достижению целей организации.

8. Имеются ли отличия термина «потребности» от термина «интересы человека»?

А. Да. Потребности отражают жизненно важные для человека категории, а интересы — это субъективные для человека категории.

Б. Нет. Это синонимы. Например, потребность в хорошей музыке есть у каждого человека, что аналогично интересу к хорошей музыке.

В. Да. Это зависит от конкретного человека, его развития, жизненного опыта.

9. Каковы особенности разработки решений в технических системах?

А. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Б. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

В. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

10. Каковы особенности разработки решений в биологических системах?

А. Даже типовые решения иногда дают непредсказуемые результаты.

Б. Вероятность правильной разработки и реализации решений мала из-за естественной ограниченности миропонимания и мышления руководителей.

В. Набор решений ограничен, и последствия их предопределены.

Практические задания:

Задание 1.

Как известно, существует 4 уровня принятия УР: рутинный, селективный, адаптационный, инновационный. Проанализируйте нижеприведенные ситуации и в каждом случае определите, на каком уровне было принято УР.

1. Идеи объединения функциональности сотового телефона и карманного персонального компьютера появились практически сразу после появления первых карманных персональных компьютеров в начале 90-х годов XX века. Первой подобной попыткой считается телефон IBM Simon, впервые представленный публике в качестве концепта в 1992 году компанией IBM. В 1994 году данный аппарат был выпущен в продажу американским сотовым оператором Bell South. Стоимость устройства составляла 900 долл. Помимо телефонных функций аппарат включал в себя функции органайзера, мог отправлять и получать факсы, позволял работать с электронной почтой, а также содержал несколько игр. Клавиш управления не было, все действия совершались посредством сенсорного экрана. Вследствие больших габаритов и веса (более 1 кг) аппарат не получил значительного распространения.

2. В 2007 году отдел обучения персонала компании «Интегра» получает указание от руководства провести очередной ежегодный семинар по вопросам информационного обеспечения на предприятии.

3. Начальник отдела закупок принял решение продолжить сотрудничество с постоянной группой поставщиков.

4. По результатам маркетинговых исследований нижегородского рынка магазин «Интерсвет» решает открыть дополнительную точку продаж на другом конце города со стандартным ассортиментом продукции. Цель, преследуемая руководством, - увеличение прибыли за счет роста числа покупателей.

5. В 1999 году на рынок поступили сразу несколько принципиально новых решений от Apple. Компьютер iMac пяти новых расцветок, новая линия компьютеров Power Macintosh G3 с тремя видами мониторов, а также серверная операционная система Mac OS X Server.

6. Компания «Samsung» сделала заказ на разработку креативного рекламного ролика по продвижению новой модели телевизора. Были привлечены высококлассные специалисты – маркетолог, дизайнер, креатор, режиссер. Бюджет проекта составил 300 000\$.

7. Компания «Профиль» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру предприятия – разграничении функций маркетолога и пиар-менеджера.

Задание 2. Существует 2 формы выработки управленческих решений:

1. Индивидуальные (единоличные). Решения принимает 1 человек.
2. Коллективные. В принятии решения участвует весь коллектив. Выбираются представители (делегаты), которые выражают интересы всей группы.

Приведите примеры:

- а) ситуаций, для которых эффективно принятие индивидуальных решений;
- б) ситуаций, при которых эффективно принятие коллективных решений;
- в) сформулируйте преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных форм принятия управленческих решений

Темы дискуссии:

- 1) Что является определяющим при оценке качества УР: ситуационные или поведенческие факторы?
- 2) Как поведенческие факторы влияют на процесс разработки управленческих решений?

5.2.3. Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ПК-14

Практические задания:

Задание 1. Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его сервиса. Из исследования видно, будут ли результаты сервиса благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$120000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$50000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$20000 прибыли при благоприятном рынке и \$5000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену \$2000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятные. Как следует поступить предпринимателю?

Задание 2. Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприятие является малым поставщиком сливочного масла. Менеджер обычно имеет запас 10, 11, 12 или 13 ящиков масла. За каждый проданный ящик полученная прибыль равна \$155. Так как масло является товаром с коротким сроком годности, то в случае непроджи его к концу месяца менеджер должен его списать в убыток организации. Он теряет \$76 в каждом случае, когда что-то не продал в конце месяца. Вероятность продажи 10 ящиков—0.24, 11 ящиков—0.26, 12 ящиков—0.30. и вероятность продажи 13 ящиков —0.2. Что вы рекомендуете менеджеру делать?

Тема дискуссии:

- Оценка цели конкретного управленческого решения
- Анализ внешних рисков в процессе разработки управленческих решений
- Возможные методы снижения рисков при принятии и исполнении управленческих решений
- Проблема ответственности в процессе принятия управленческих решений

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Тебекин, А. В. Методы принятия управленческих решений: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 431 с.
2. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 324 с.

б) дополнительная литература:

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.
2. Трофимова, Л. А. Методы принятия управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Л. А. Трофимова, В. В. Трофимов. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.
3. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 1 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023.
4. Голубков, Е. П. Методы принятия управленческих решений в 2 ч. Часть 2 : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 249 с.
5. Бражко Е.И., Серебрякова Г.В., Смирнов Э.А. Управленческие решения: учебное пособие. М.: РИОР, 2010.
6. Левина С.Ш., Турчаева Р.Ю. Управленческие решения: конспект лекций. Ростов-на-Дону: Феникс, 2009.
7. Саак Э.А., Тюшняков В.Н. Разработка управленческого решения: в системе государственного и муниципального управления. Учебник для вузов. СПб.: Питер, 2007.
8. Соколова Л.Е. Разработка управленческого решения: конспект лекций. М.: Высшее образование, 2009.
9. Лукичёва Л.И. Управленческие решения. М.: Омега-Л, 2009.
10. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор. Учеб. пособие. М.: Кнорус, 2005.
11. Лапыгин Ю.Н. Управленческие решения: учебное пособие. М.: Эксмо, 2009.

в) программное обеспечение и Интернет-ресурсы

1. <http://www.opes.ru> – Экспертный канал «Открытая экономика»/ Новости, мнения, интервью, анализ, прогнозы, библиотека;
2. <http://www.aup.ru> – Менеджмент и маркетинг в бизнесе / Электронная библиотека деловой литературы и документов, форум по различным аспектам теории и практики организации, планирования и управления деятельностью;
3. <http://economics.edu.ru> – Образовательный портал / учебные пособия, книги, статьи по социологии и менеджменту; Интернет-конференции; учебные программы;
4. <http://www.gks.ru> – Государственная служба государственной статистики.

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: видеопроекторным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, компьютерами с доступом к Интернет.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО /ОС ННГУ 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

Автор (ы) _____ Захарова Ю.В.

Заведующий кафедрой _____ Яшин С.Н.

Программа одобрена на заседании методической комиссии Института экономики и предпринимательства от «14» ноября 2022 года, протокол № 6.