

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ 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
«14» декабря 2021 г. № 4

Рабочая программа дисциплины (модуля)

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

Государственное и муниципальное управление

(указывается профиль / магистерская программа / специализация)

Форма обучения

Очная, очно-заочная

(очная / очно-заочная / заочная)

Нижний Новгород

2022 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 и обязательна для освоения.

Целями освоения дисциплины являются:

- формирование у студентов научно-мировоззренческой позиции в отношении роли и значения управленческих решений,
- овладение теоретико-методологическими основами принятия решений и их оптимизации,
- получение практических навыков проведения анализа проблемных ситуаций, применения различных методов принятия управленческих решений.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями выпускников)

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	<i>Знать</i> технологию подготовки планирования и реализации управленческих решений <i>Уметь</i> находить управленческие решения в различных ситуациях <i>Владеть</i> методами разработки управленческих решений	Контрольные вопросы Тестовое задание
	ОПК-2.2. Оценивает экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) проектов и программ;	<i>Знать</i> основные факторы, влияющие на процесс принятия и эффективность управленческих решений <i>Уметь</i> анализировать влияние экономических, социальных, политических условий на управленческие решения <i>Владеть</i> методами анализа в процессе принятия решений	Контрольные вопросы Тестовое задание
	ОПК-2.3. Выявляет отклонения и несоответствия в процессе реализации управленческих решений	<i>Знать</i> технологию выявления и отклонения несоответствия в процессе реализации управленческих решений <i>Уметь</i> выявлять отклонения и несоответствия в процессе реализации управленческих решений	Контрольные вопросы Тестовое задание

		<i>Владеть</i> навыками выявления отклонений и несоответствий в процессе реализации управленческих решений	
ПК-14 Умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-14.1. Демонстрирует знания показателей оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	<i>Знать</i> показатели оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов управленческих решений <i>Уметь</i> анализировать и оценивать выполнение плановых показателей и соотношение с полученными результатами в процессе реализации управленческих решений <i>Владеть</i> навыками оценки соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов при принятии управленческих решений	Контрольные вопросы Тестовое задание
	ПК-14.2. Проводит оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	<i>Знать</i> методы оценки эффективности реализации управленческих решений <i>Уметь</i> оценивать планируемые показатели и делать предварительные результаты в процессе реализации управленческих решений <i>Владеть</i> современными методиками расчета и анализа результатов реализации управленческих решений и соотношения с затрачиваемыми ресурсами	Контрольные вопросы Тестовое задание

3. Структура и содержание дисциплины

4. 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):			
- занятия лекционного типа	16	16	
- занятия семинарского типа	16	16	
(практические занятия /			

лабораторные работы)			
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 (модуля), форма промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)	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								
	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное	Очное	Очно-заочное	Заочное
Тема 1. Решения в системе управления	8	8		1	1		1	1					2	2		6	6	
Тема 2. Уровни и формы принятия УР	8	8		1	1		1	1					2	2		6	6	
Тема 3. Методологические аспекты управленческих решений (РУР)	9	9		1	1		1	1					2	2		7	7	
Тема 4. Технологии разработки и реализации УР	10	10		1	1		1	1					2	2		8	8	
Тема 5. Моделирование как метод принятия решений	12	12		2	2		2	2					4	4		8	8	
Тема 6. Методы целеполагания в процессе РУР	12	12		2	2		2	2					4	4		8	8	

Тема 7. Методы прогнозирова ния и их роль в процессе РУР	12	12		2	2		2	2				4	4		8	8	
Тема 8. Экспертные оценки в процессе принятия решений	12	12		2	2		2	2				4	4		8	8	
Тема 9. Разработка УР в условиях неопределен ности и риска	12	12		2	2		2	2				4	4		8	8	
Тема 10. Методы оптимизации управленческ их решений	12	12		2	2		2	2				4	4		8	8	
Текущий контроль	1	1					1	1				1	1				
Итого	108	108		16	16		17	17				33	33		75	75	
Промежуточная аттестация – зачет																	

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: решение прикладной задачи, деловая игра, тренинги по профилю профессиональной деятельности и направленности образовательной программы.

На проведение практических занятий (семинарских занятий /лабораторных работ) в форме практической подготовки отводится 8 часов (не менее 10% времени и не более часов, отведенных на практические занятия по дисциплине).

ПРИМЕР ПРИКЛАДНОЙ ЗАДАЧИ ДЛЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ НАВЫКОВ

Компания производит два товара — А и Б. Товары требуют большого объема работ, проводимых в два приема. В таблице показано количество часов, затрачиваемое на выпуск единицы товара на каждом из этапов:

Товар	Человеко-часов на единицу	
	Этап 1	Этап 2
А	3	4
Б	2	5

В неделю общее количество часов, которое можно затратить на каждом из этапов, составляет: этап 1 — 60 часов, этап 2—100 часов. От продажи единицы каждого из товаров компания получает прибыль в размере 50 у.е.

ЗАДАНИЕ Определить количество каждого наименования, которое должна производить компания, чтобы максимизировать общую прибыль?

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП:

Тип задач профессиональной деятельности	Задачи профессиональной деятельности	Компетенция	Формируемые практические навыки
управление	Способность на основе анализа социально-экономических процессов организовывать механизм принятия управленческих решений с целью эффективной реализации государственных и муниципальных программ, проектов	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	Умение разрабатывать и принимать управленческие решения с целью реализации государственных и муниципальных программ на основе анализа социально-экономических процессов
организационно-регулирующий	Способность проводить оценку соотношения планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	ПК-14 Умеет оценивать соотношение планируемого результата и затрачиваемых ресурсов	Умение составлять проект бюджета в разрезе видов доходов и разделов расходов, в соответствии с принципом сбалансированности бюджета

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций.

Критерии оценки

Критерии оценок			
отлично	хорошо	удовл.	неудовл.
Практические навыки сформированы в полном объеме	Практические навыки сформированы в полном объеме, но с некоторыми недочетами.	Практические навыки сформированы не в полном объеме, и с негрубыми ошибками.	Практические навыки не сформированы. Имели место грубые ошибки.

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа студентов направлена на самостоятельное изучение отдельных тем рабочей программы. Таких, как: Решения в системе управления; Уровни и

формы принятия УР; Методологические аспекты управленческих решений; Технологии разработки и реализации УР; Моделирование как метод принятия решений; Методы целеполагания в процессе РУР; Методы прогнозирования и их роль в процессе РУР; Экспертные оценки в процессе принятия решений; Разработка УР в условиях неопределенности и риска; Методы оптимизации 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 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 управленческих решений, 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. 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.

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.

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 очередного модуля 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.

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.

5. Фонд оценочных средств для промежуточной аттестации по дисциплине «Разработка управленческих решений»,

включающий:

5.1. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	Шкала оценивания сформированности компетенций						
	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 незначительных 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 незначительными 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»

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

5.2.1 Контрольные вопросы

Вопросы	Код компетенции
---------	-----------------

	<i>(согласно РПД)</i>
1. Решение в системе управления	ОПК-2
2. Типология управленческих решений	ОПК-2
3. Функции управленческого решения	ОПК-2, ПК-14
4. Требования, предъявляемые к управленческому решению	ОПК-2
5. Качество управленческого решения	ОПК-2, ПК-14
6. Факторы принятия качественного УР	ОПК-2, ПК-14
7. Уровни принятия управленческих решений	ОПК-2
8. Формы разработки управленческих решений	ОПК-2
9. Формы реализации управленческих решений	ОПК-2
10. Взаимосвязь форм разработки и форм реализации управленческих решений	ОПК-2
11. Экономическая, организационная и правовая сущность УР	ОПК-2
12. Централизованный и децентрализованный подход к принятию УР	ОПК-2
13. Групповой подход к принятию УР: преимущества и недостатки	ОПК-2
14. Системный подход к разработке УР	ОПК-2
15. Ситуационный подход в процессе РУР	ОПК-2
16. Целевые технологии при РУР	ОПК-2
17. Процессорные технологии при РУР	ОПК-2
18. Основные этапы разработки и реализации УР	ОПК-2
19. Модели, их виды и роль в принятии УР	ОПК-2
20. Моделирование как процесс	ОПК-2, ПК-14
21. Метод “дерева решений”	ОПК-2, ПК-14
22. Морфологический анализ (метод Цвики)	ОПК-2, ПК-14
23. Прогнозы: сущность, виды и роль в РУР	ОПК-2, ПК-14
24. Этапы составления прогнозов	ОПК-2
25. Методы прогнозирования	ОПК-2
26. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР	ПК-14
27. Метод “дерева целей”, порядок построения	ПК-14
28. Метод сценариев	ОПК-2, ПК-14
29. Экспертные оценки	ОПК-2, ПК-14
30. Метод “мозгового штурма”	ОПК-2, ПК-14
31. Метод Дельфи	ОПК-2, ПК-14
32. Роль фактора риска в РУР	ОПК-2
33. Виды, причины и оценка управленческих рисков	ОПК-2
34. Принятие решений в условиях риска	ОПК-2, ПК-14
35. Экономико-математические модели в процессе оптимизации УР	ОПК-2, ПК-14
36. Роль критерия в процессе оптимизации УР	ПК-14
37. Линейное программирование: сущность и роль в оптимизации УР	ОПК-2, ПК-14
38. Аналитически-цифровой метод выбора варианта УР	ОПК-2, ПК-14
39. Метод последовательных сравнений	ПК-14
40. Метод “затраты-прибыль”	ПК-14
41. Проблемы: сущность и роль в процессе управления	ОПК-2, ПК-14
42. Проблемная ситуация и ее анализ в процессе РУР	ОПК-2, ПК-14
43. Стратегические и тактические решения	ОПК-2, ПК-14
44. Организационная культура и ее роль в принятии решений	ОПК-2, ПК-14
45. Виды решений в системе государственного управления	ОПК-2, ПК-14

46. Порядок разработки и принятия политического решения	ОПК-2, ПК-14
47. Организация выполнения УР	ОПК-2, ПК-14
48. Контроль выполнения УР	ПК-14
49. Оценка эффективности решений	ПК-14
50. Управленческие решения и ответственность	ОПК-2, ПК-14

5.2.2. Типовые тестовые задания

Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ОПК-2

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

Типовые тестовые задания для оценки сформированности компетенции ПК-14

1. *Что такое цель?*
 - а) желаемый результат деятельности, к которому стремится субъект управления
 - б) состояние системы управления, к которому стремится организация
 - в) состояние субъекта управления, к достижению которого стремится организация
 - г) состояние объекта управления, к достижению которого стремится организация
2. *Чем определяются цели, стоящие перед организацией?*
 - а) миссией организации
 - б) системой ценностей высшего руководства, миссией организации, условиями её функционирования
 - в) системой ценностей персонала организации, миссией организации, условиями её функционирования
 - г) функциями организации, условиями внешней среды
3. *Требования к целям предполагают, что они должны быть...*
 - а) конкретными, реальными, обеспеченными ресурсами, контролируруемыми
 - б) конкретными, многофакторными, обеспеченными ресурсами
 - в) рационально сформулированными и обоснованными, достижимыми
 - г) измеримыми, гибкими, непротиворечивыми, зависящими от мнения высшего руководства организации
4. *Декомпозиция целей предполагает ...*
 - а) определение значимости каждой из целей по отношению к главной цели
 - б) комбинирование целей организации для формирования общей стратегии
 - в) достижение миссии организации с помощью разнообразных целей
 - г) разбиение главной цели на подцели в соответствии с их иерархией
5. *Метод «дерево целей» базируется на ...*
 - а) ... индуктивной логике
 - б) ... дедуктивной логике
 - в) ... математической логике

- г) ... формальной логике
6. *Какие связи между целями отражает иерархическая структура «дерева целей»?*
а) неформальные
б) формальные
в) причинно-следственные
г) индуктивно-дедуктивные
7. *При формировании «дерева целей» применяется ...*
а) декомпозиция главной цели
б) сопоставление различных целей
в) комбинирование различных целей
г) оценка достижимости главной цели
8. *«Дерево целей» позволяет описать упорядоченную иерархию ...*
а) ... целей и функций
б) ... целей и миссии
в) ... целей и ресурсов
г) ... целей и задач
9. *Прогноз – это ...*
а) ... научно-обоснованное предсказание состояния объекта в будущем
б) ... вероятный сценарий будущего развития событий
в) ... результат предсказания будущего
г) ... предсказание будущего с помощью научных методов
д) все ответы верны
10. *Экономические прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...*
а) ... масштабу деятельности
б) ... периоду прогнозирования
в) ... назначению
г) ... цели составления прогноза
д) ... степени определённости условий
11. *Поисковые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...*
а) ... масштабу деятельности
б) ... периоду прогнозирования
в) ... назначению
г) ... цели составления прогноза
д) ... степени определённости условий
12. *Отраслевые прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...*
а) ... масштабу деятельности
б) ... периоду прогнозирования
в) ... назначению
г) ... цели составления прогноза
д) ... степени определённости условий
13. *Среднесрочные прогнозы относятся к прогнозам классифицируемым по ...*
а) ... масштабу деятельности
б) ... периоду прогнозирования
в) ... назначению
г) ... цели составления прогноза
д) ... степени определённости условий
14. *Выделяют следующие подходы применяемые для составления прогнозов ...*
а) эвристический, экономико-математический, сценарный

- б) эвристический и эмпирический
 - в) научно-целевой, технократический, поисковый
 - г) научно-целевой, технократический, поисковый, эвристический, экономико-математический, сценарный
15. В основе применения каких методов к прогнозированию используются интуиция руководителя и анализ причинно-следственных связей?
- а) сценарный метод
 - б) экономико-математические
 - в) эвристические
 - г) все ответы верны
16. В основе применения каких методов к прогнозированию используются интуиция руководителя и анализ причинно-следственных связей?
- а) сценарный метод
 - б) экономико-математические
 - в) эвристические
 - г) все ответы верны
17. Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:
- показатели:
- а) материалоемкость;
 - б) производительность труда исполнителей;
 - с) соответствие фактич и запланированн результатов;
 - д) отношение фактического срока реализации к запланированному;
 - е) затраты денежных средств на реализацию решения.
- критерии:
- 1. целевой;
 - 2. ресурсный;
 - 3. временной.
18. Факторы эффективности решений - это:
- а) способ фиксации решения;
 - б) форма принятия решения;
 - с) сфера воздействия решения;
 - д) ответственность руководителей за результаты решения.
19. Возможные причины низкой эффективности решений - это:
- а) невысокое качество принятого решения;
 - б) несовершенство мотивационного механизма реализации;
 - с) стандартность решения;
 - д) формализованность решения.
20. Направление повышения эффективности решения - это:
- а) сокращение сроков реализации;
 - б) расширение использования экспертных методов разработки;
 - с) повышение результативности выполнения решений;
 - д) снижение ресурсоемкости решений.
21. Приоритетный критерий эффективности решения - это:
- а) ресурсоемкость;
 - б) степень достижения цели;
 - с) сроки разработки;
 - д) сроки реализации.
22. Методы повышения эффективности решения - это:
- а) повышение качества анализа ситуации;

- b) оптимизация состава разработчиков решения;
- c) применение сетевого планирования в реализации решения;
- d) увеличение количества вариантов решения.

5.2.3. Типовые задания/задачи

Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ОПК-2

Задание 1.

Проведите классификацию приведенных ниже управленческих решений:

1. Провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить
2. возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.
3. Замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе №2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.
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. Установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой закупке свыше 1000 м и 5% - при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10000 м.
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

Задание 2.

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. В 40-ых годах 20 века два брата Мак и Дик Мак Дональд открыли небольшой ресторанчик стандартного типа в городе Сан Бернардино (штат Калифорния). Ресторан приносил братьям стабильный доход около 200 тысяч долларов в год, чего им было вполне достаточно. Однако вскоре ситуация начала изменяться в худшую сторону: таких ресторанов было достаточно много, и доход братьев начал снижаться. Чтобы удержаться на плаву, нужно было вносить изменения, и братья решили полностью поменять облик ресторана. Новый ресторан братьев Макдоналд открылся в декабре 1948 года. Они ввели систему самообслуживания, уменьшили ассортимент предлагаемых блюд, переделали кухню под массовое обслуживание. Это позволило снизить цены на гамбургеры с 30 центов до 15. Такого в Калифорнии еще не было: вместо того, чтобы, когда посетители пришли в ресторан, официант проводил их до столика и принял заказ, посетители делали и получали заказ у металлической стойки, а далее сами искали свободный столик. Кухня работала по принципу конвейера, а в меню было только 10 наименований: гамбургер, чизбургер, три вида безалкогольных напитков, молоко, кофе, пирожки, чипсы и картофель фри. Цены были приемлемые, и народ сюда потянулся. Вскоре доход братьев превысил 350 тысяч долларов в год. О них начали говорить по всей Калифорнии. Так началась история компании Макдоналдс.

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 «Техника в доме» 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 «Арт-реклама» приняла решение о внесении изменений в организационную структуру – разграничении функций маркетолога и бренд-менеджера

Задание 3.

Определите недостающие этапы разработки управленческого решения:



Основные этапы разработки управленческих решений

Задание 4.

Нарисуйте схему организации процесса разработки управленческого решения.

Задание 5.

Дайте оценку ситуации: на уровне муниципального образования необходимо принять управленческое решение о расширении функций территориально-общественного самоуправления.

Типовые задания/задачи для оценки сформированности компетенции ПК-14

Задача 1.

Задание для решения кейс-задачи:

Компания «Аранта» — один из ведущих игроков в своем секторе рынка — занимается продажей комплектующих для деревообрабатывающих и мебельных предприятий. В компании более ста сотрудников, средний срок работы в компании пять лет. Руководит компанией ее владелец Андрей Маралов, которому удалось собрать эффективную команду молодых, прогрессивных руководителей. Управление персоналом в отдельную службу не выделено, всеми вопросами, включая поиск, обучение, развитие персонала, занимаются руководители отделов. Каждому из них в начале года выделяется бюджет на обучение персонала. Выбор тренинговых компаний происходит по рекомендации друзей, коллег и знакомых.

Особое место в компании занимает отдел продаж, в котором работают 26 человек. В его структуре несколько групп, каждая из которых занимается продажей своего продукта. Уже два года отделом руководит Иван Коломенцев, работающий в компании шесть лет, обладающий авторитетом в компании. В том, что выручка компании за последние два года выросла на 30%, есть и его заслуга. Иван по-настоящему радует о своем деле, при этом он достаточно демократичный руководитель, прибегающий к единовластию только в особых случаях. Перед тем, как принять решение, он часто спрашивает точку зрения своих сотрудников, давая им тем самым почувствовать себя причастными к развитию отдела.

Ивану казалось, что он построил крепкий отдел продаж, внедрив систему внутреннего обучения новичков. После его назначения руководителем отдела он сразу же, при поддержке директора компании, ввел новую систему бонусов, которая предполагает премирование сотрудников за их личные результаты и за результаты отдела в целом. К тому же Иван ввел систему распределения клиентов, которая заключается в закреплении каждого клиента за персональным менеджером: с клиентом велась кропотливая работа, выстраивались партнерские отношения. В случае отсутствия менеджера клиента его заказ принимал коллега и при первой же возможности передавал информацию менеджеру.

Некоторое время назад в отделе начались проблемы. Все чаще стали звучать вопросы «Почему именно я должен отвечать на звонок «не моего» клиента? Почему я трачу на него силы, а выручка от этого клиента идет не в мой план, а в план того, кто отсутствовал? При этом, когда меня нет на месте, моего клиента не подхватывают, а просто говорят «Позвоните позже». В итоге было решено создать новую систему бонусов, которая предполагает оплату любого усилия со стороны сотрудников.

Тем не менее, атмосфера в отделе стала прохладной, пропал дух взаимозаменяемости, который Иван всячески поддерживал в отделе все эти два года. Если раньше сотрудники проводили вместе время и после работы, спонтанно собираясь, например, в кино, то теперь это стало большой редкостью. Кроме того, в отделе стали образовываться коалиции, и столкновения их мнений происходило каждый раз на собраниях отделов. Порой казалось, что конфликты вспыхивали на пустом месте. Все чаще руководителю приходилось стучать «кулаком по столу» и принимать решения единолично, хотя это было совсем не в стиле компании.

После того, как Иван получил заявление об уходе от одного из самых успешных менеджеров Ольги Слепцовой стало понятно, что ситуация сама не разрешится и нужно срочно что-то делать.

Какие вы дадите рекомендации руководителю отдела продаж Ивану Коломенцеву?

Задача 2.

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 продукции. Из исследования видно, будут ли результаты анализа 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?

Задача 3.

Промышленное предприятие получает выключатели от двух поставщиков. Качество выключателей от этих поставщиков показано ниже.

Процент дефектов	Вероятность для поставщика А	Вероятность для поставщика В
1	0.70	0.30
3	0.20	0.40
5	0.10	0.30

Объем поставки 10000 выключателей. Неисправный выключатель может быть отремонтирован за \$0.50. Хотя качество у поставщика В ниже, но он просит за 10000 выключателей на \$37 меньше, чем поставщик А. Какой поставщик будет использоваться? Какая цена должна быть у худшего поставщика, чтобы выровнять ситуацию?

5.2.4 Темы эссе, рефератов

Темы эссе, рефератов для оценки сформированности компетенции ОПК-2

Темы для написания эссе:

1. Коллективные формы принятия управленческих решений.
2. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
3. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.

Темы для написания рефератов:

1. Характеристика изменения в механизмах разработки и принятия решений, происшедшие в конце XX века.
2. Принятие решений в управленческих структурах.
3. Технологический сдвиг в механизме разработки управленческих решений.
4. Кооперативные взаимодействия управленческих и аналитических структур в процессе разработки управленческих решений.
5. Авторитарные стили управления и их роль в разработке управленческих решений в организационных структурах.
6. Методологическое обеспечение в разработке управленческих решений.
7. Игровое моделирование в структуре разработки управленческих решений.
8. Рефлексивная самоорганизация в процессе разработки и принятия решений.
9. Логические формы мышления и их использование в ходе разработки управленческих решений.
10. Механизмы разработки управленческих решений.
11. Развитие механизмов разработки управленческих решений.
12. Конфликты в процессе разработки управленческих решений.
13. Возрастание значимости механизмов, процессов и результатов разработки и принятия решений в управленческой практике.
14. Рефлексивная основа разработки управленческих решений.
15. Требования к росту профессионализма в управленческом мышлении в конце XX в.
16. Рост значимости культуры управленческого мышления в организационных структурах.
17. Тенденции роста значимости стратегических форм разработки и принятия решений в конце XX в.
18. Рост значимости принятия решений в управленческих иерархиях в конце XX в.
19. Инноватика в управленческих структурах и принятие решений.
20. Консультационное обеспечение принятия управленческих решений.
21. Коллективные формы принятия управленческих решений.
22. Мышление в процессе разработки управленческих решений.
23. Опыт принятия управленческих решений в истории военной мысли.
24. Опыт принятия управленческих решений в истории экономической мысли.
25. Проблемная теория организации мышления в управлении.
26. Принятие решений в управленческих иерархиях.
27. Изобразительные схемы как средства организации процесса разработки решений.
28. Демократический стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
29. Авторитетный стиль в организации процессов разработки и принятия решений.
30. Межперсональное взаимодействие в процессе разработки и принятия решений.

Темы эссе, рефератов для оценки сформированности компетенции ПК-14

Темы для написания эссе:

1. Экспертные методы прогнозирования.

2. Взаимодействие методов и моделей при разработке управленческих решений.
3. Неопределенность и риск в управленческих решениях.
4. Характеристика управленческих рисков при разработке управленческих решений.

Темы для написания рефератов:

1. Приоритет цели при разработке УР.
2. Управление по результатам – один из инструментов реализации целей управленческого решения.
3. Разработка и поддержка стратегических решений.
4. «Прогнозирование – планирование» – единая система методических приемов при разработке управленческого решения.
5. Бизнес – планирование при разработке управленческого решения.
6. Применение теории полезности при принятии управленческих решений.
7. Особенности разработки и оценки инвестиционных решений.
8. Меры по снижению возможного риска управленческих решений.
9. Страхование рисков при разработке управленческого решения.
10. Стандарты качества при разработке УР.
11. Методы повышения эффективности разрабатываемых УР.
12. Критерии оценки решений.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

а) основная литература:

1. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Н.В. Кузнецова. – М. : Инфра-М, 2019. – 222 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=335849>
2. Жукова Г.С. Математические методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Г.С. Жукова. - Москва : ИНФРА-М, 2021. - 212 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=361219>
3. Бережная Е.В. Методы и модели принятия управленческих решений : учебное пособие / Е.В. Бережная, В.И. Бережной. – М.: ИНФРА –М, 2019. – 384 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=354949>
4. Современные технологии менеджмента : учебник / под ред. проф. В.И. Королева. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 640 с. – Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371650>

б) дополнительная литература:

1. Балдин К.В. Методы оптимальных решений [Электронный ресурс]: учебник / К.В. Балдин, В.Н. Башлыков, А.В. Рукосуев; под общ. ред. К.В. Балдина. - 5-е изд., стер. - М. : ФЛИНТА, 2020 - 328 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=360613>
2. Современный менеджмент: учебник / под ред. проф. М.М.Максимцова, проф. В.Я. Горфинкеля. - М. : Вузовский учебник; ИНФРА-М, 2018. - 299 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=371650>
3. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент : учебник / Л.Е. Басовский. - М. : ИНФРА-М, 2018. - 365 с. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=372549>
4. Сендеров В.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.Л. Сендеров, Т.И. Юрченко, Ю.В. Воронцова, Е.Ю. Бровцина. - М. : ИНФРА-М, 2016. - 227 с. – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=541911>

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Помещения представляют собой учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных программой, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения: видеопроекционным оборудованием для презентаций, средствами звуковоспроизведения, экраном.

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 ОС ННГУ по направлению 38.03.04
«Государственное и муниципальное управление»

Автор (ы)

к.э.н., доцент _____ Мосина Л.А.

Заведующий кафедрой д.э.н., профессор Яшин С.Н. _____