



Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
«ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ ДВАЖДЫ ГЕРОЯ  
СОВЕТСКОГО СОЮЗА, ЛЕТЧИКА-КОСМОНАВТА А.А. ЛЕОНОВА»

**УТВЕРЖДАЮ**

**И.о. проректора**

**А.В. Троицкий**

«\_\_» \_\_\_\_\_ 2023 г.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА  
И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

**ДИСЦИПЛИНЫ**

**«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**Направление подготовки:** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Уровень высшего образования:** бакалавриат

**Форма обучения:** очная, очно-заочная

Королев  
2023

Рабочая программа является составной частью основной профессиональной образовательной программы и проходит рецензирование со стороны работодателей в составе основной профессиональной образовательной программы. Рабочая программа актуализируется и корректируется ежегодно.

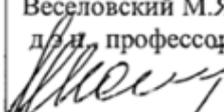
**Автор:** Гришина В.Т. Рабочая программа дисциплины «Разработка управленческих решений» – Королев МО: «Технологический университет», 2023.

**Рецензент:** к.э.н., доцент

Хорошавина Н.С.

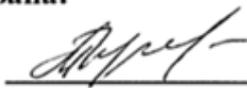
Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки бакалавров 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом Университета. Протокол №9 от «11» апреля 2023 года.

**Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:**

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Веселовский М.Я д.э.н., профессор 	Веселовский М.Я д.э.н., профессор		
Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 8 от 27.03.2023			

**Рабочая программа согласована:**

**Руководитель ОПОП ВО**



к.э.н., доцент Т.В. Шутова

**Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:**

Год утверждения (переподтверждения)	2023	2024	2025	2026
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 5 от 11.04.2023			

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

**Целью** изучения дисциплины является формирование у студентов представления о теории, научных подходах и методах разработки управленческих решений, научение творческому подходу к постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поискам самостоятельного осмысления нестандартных управленческих проблем и решений в условиях неопределенности и рисков.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие **компетенции**:

### **Универсальные компетенции:**

- УК-1- способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач;
- УК-2- способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений;

### **Профессиональные компетенции:**

- ПК-2 – способен использовать современные методы управления, направленные на своевременное получение качественных результатов, выполнение маркетинговых исследований, реализацию инвестиционных проектов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; быть готовым к постоянным изменениям и управлять ими;
- ПК-3 – способен применять современные инновационные технологии и участвовать в разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

### **Основными задачами дисциплины являются:**

- формирование понимания культуры управленческого мышления, как основы творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности, поиска решений в условиях неопределенности и рисков, эффективного исполнения управленческих решений;

- формирование стремления к личностному и профессиональному саморазвитию на основе информационной и библиографической культуры;
- формирование умения применять адекватный инструментальный и технологический процесс разработки, принятия и реализации управленческого решения;
- овладение основами оценки результатов и последствий принятого управленческого решения.

Показатель освоения компетенции отражают следующие **индикаторы**:

**Трудовые действия:** осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов; анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает способ решения поставленных задач; применяет в профессиональной деятельности эффективные технологии управления ресурсами; оценивает результаты и последствия принятого управленческого решения и способен нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

**Необходимые умения:** анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие; формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач; способен осуществлять выполнение маркетинговых исследований, реализацию инвестиционных проектов, определение рисков; использует современные технологии количественного и качественного анализа деятельности организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, а также государственных и муниципальных служащих;

**Необходимые знания:** знает современные методы управления, направленные на своевременное получение качественных результатов, и способен их использовать в своей профессиональной деятельности в условиях изменяющихся условий; знает современные инновационные технологии и методологию принятия решений в сфере государственного и муниципального управления; определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи; при обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата; анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и 13 категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте; в рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы; определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения.

## **2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

Дисциплина «Разработка управленческих решений» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений основной профессиональной образовательной программы подготовки бакалавров по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Дисциплина реализуется кафедрой управления.

Дисциплина базируется на ранее изученной дисциплине: «Теория управления» и формируемых в процессе ее изучения компетенций: УК-1, УК-5, ПК-1, ПК-2.

Знания и компетенции, полученные при освоении дисциплины «Разработка управленческих решений» являются базовыми для изучения последующих дисциплин: «Антикризисное управление», «Управление организационными изменениями», «Принятие и исполнение государственных решений» и другие, прохождения практики и написания выпускной квалификационной работы.

### 3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины для студентов очной и очно- заочной форм составляет 4 зачетных единиц, 144 час.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр ...	Семестр 4	Семестр 5	Семестр ...
<b>Общая трудоемкость</b>	<b>144</b>		<b>144</b>		
<b>ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>64</b>		<b>64</b>		
Лекции (Л)	32		32		
Практические занятия (ПЗ)	32		32		
Лабораторные работы (ЛР)	-		-		
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-		-		
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>80</b>		<b>80</b>		
<b>Практическая подготовка</b>	<b>10</b>		<b>10</b>		
Курсовые работы	-		-		
Контрольная работа, домашнее задание	контр. работа		+		
Текущий контроль знаний	Тест		+		
Вид итогового контроля	Экзамен		+		
<b>ОЧНО- ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ</b>					
<b>Аудиторные занятия</b>	<b>24</b>			<b>24</b>	
Лекции (Л)	12			12	
Практические занятия (ПЗ)	12			12	
Лабораторные работы (ЛР)					
Контроль самостоятельной работы студента (КСР)	-				
<b>Самостоятельная работа</b>	<b>120</b>			<b>120</b>	
<b>Практическая подготовка</b>	<b>10</b>			<b>10</b>	
Курсовые работы	-				
Контрольная работа, домашнее задание	контр. работа			+	
Текущий контроль знаний	-				
Вид итогового контроля	Экзамен			+	

## 4. Содержание дисциплины

### 4.1. Темы дисциплин и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час.*	Практические занятия, час.*	Занятия в интерактивной форме, час.*	Практ. подготовка	Код компетенций
Тема 1. Введение	2/1	2/1	2/-	-	УК-2
Тема 2. Управленческое решение, как предмет научного изучения	4/1	4/1	4/-	-	УК-2
Тема 3. Организационно-методические основы разработки управленческих решений	4/2	4/2	4/4	-	УК-1 УК-2
Тема 4. Оценка альтернатив решений в условиях неопределенности и риска	6/2	6/2	4/-	-	УК-1 ПК-2 ПК-3
Тема 5. Принятие решений в условиях постоянно изменяющейся социально - экономической действительности	6/2	6/2	4/4	6/6	ПК-2 ПК-3
Тема 6. Методы, обеспечивающие принятие и реализацию управленческого решения	4/2	4/2	2/4	4/4	УК-1 ПК-3
Тема 7. Оценка результатов и последствий принятого управленческого решения	6/2	6/2	4/4	-	ПК-2 ПК-3
<b>Итого:</b>	<b>32/12</b>	<b>32/12</b>	<b>24/16</b>	<b>10/10</b>	

\* очная форма/ очно-заочная форма обучения

### 4.2. Содержание тем дисциплины

#### Тема 1. Введение

Сущность и содержание дисциплины: цели, структура, компетенции, задачи. Организация учебного процесса; работа с литературными источниками, используемыми в ходе изучения курса дисциплины. Методика подготовки к контрольной работе.

#### Тема 2. Управленческое решение, как предмет научного изучения

Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении. Управленческое решение в русле основных этапов и закономерностей исторического развития общества. Управленческие решения: процесс сотрудничества, наука и искусство.

Место категории «управленческое решение» в развитии школы научного управления, административной школы управления, школы человеческих отношений, поведенческих школ, в школах системного управления, в современных зарубежных и отечественных школах стратегического управления.

### **Тема 3. Организационно - методические основы разработки управленческих решений**

Типология управленческих решений.

Общий методический инструментарий разработки, принятия и исполнения решений.

Восприятие и методическое обобщение информации в процессе разработки решения. Постановка цели решения и выбор путей ее достижения.

Методы и технология разработки управленческого решения.

### **Тема 4. Оценка альтернатив решений в условиях неопределенности и риска**

Управленческое решение, как процесс, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, социально-экономического обоснования и выбора альтернативного варианта в условиях неопределенности и риска.

Сущность неопределенностей. Зоны риска и ситуации неопределенности в управлении. Методы сбора информации о состоянии среды управления.

Организация процесса разработки альтернатив: интервью, выборочный опрос; экспертиза, метод аналогий, дерево целей, системный анализ. Моделирование.

### **Тема 5. Принятие решений в условиях постоянно изменяющейся социально - экономической действительности**

Понятия системного подхода к разработке управленческого решения. Дедукция и индукция – методы подхода к поисковому прогнозированию.

Законы и закономерности системы управления.

Методы аналитической оценки основных параметров внутренней и внешней среды и их влияния на разработку и исполнение целевых решений.

Особенности разработки стратегических решений в системе управления.

Роль и особенности мотивации в процессе принятия стратегического решения.

### **Тема 6. Методы, обеспечивающие принятие и реализацию управленческого решения**

Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения. Организационно-распорядительная деятельность: подписание приказа, доведение до исполнителей. Обязанности исполнителей. Метод анализа ситуации.

Наблюдение и мониторинг деятельности исполнителей. Мониторинг как системное изучение состояние объекта с сопоставлением промежуточных ситуаций. Метод сравнения: состояние объекта до принятия решений и после его реализации.

### **Тема 7. Оценка результатов и последствий принятого управленческого решения.**

Характеристики и критерии эффективности результата принятого решения: своевременность и полнота достижения цели; произведенные затраты, система индивидуально - коллективных отношений.

Оценка результатов и последствий принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости.

Значение стандартов качества в повышении эффективности управленческих решений.

Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

Социально - психологические аспекты контроля решений. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений.

### **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Разработка управленческих решений».

### **6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Структура фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведена в Приложении 1 к рабочей программе.

### **7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

#### **Основная литература:**

1.Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>

2.Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте РФ, Смоленский ф-л. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. – URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=398296>

#### **Дополнительная литература:**

1. Попова, И. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов экономических направлений подготовки / Попова И. В. - Иркутск: Иркутский ГАУ, 2021. - 115 с. URL: <https://e.lanbook.com/book/257666>

2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 158 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

### **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

1. Электронно-библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>

2. Электронно-библиотечная система ЭБС ZNANIUM.COM

<http://www.znanium.com>

### **9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) приведены в Приложении 2 к настоящей рабочей программе.

### **10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

**Перечень программного обеспечения:** MSOffice, PowerPoint.

**Информационные справочные системы:** не предусмотрены курсом дисциплины.

**Ресурсы информационно-образовательной среды университета:**

Рабочая программа и методическое обеспечение по дисциплине.

### **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

**Лекционные занятия:**

- аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран);

- комплект электронных презентаций / слайдов на темы:

**Практические занятия:**

- Аудитория, оснащенная мультимедийными средствами (проектор, ноутбук), демонстрационными материалами (наглядными пособиями).
- рабочее место преподавателя, оснащенное ПК с доступом в сеть Интернет;
- рабочие места студентов.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ  
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ДИСЦИПЛИНЕ**

**«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**Направление подготовки:** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Уровень высшего образования:** бакалавриат

**Форма обучения:** очная, очно-заочная

Королев

2023

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

№ п/п	Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
				Необходимые знания	Необходимые умения	Трудовые действия
1	УК-1	способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач	Темы 3, 4 и 6	-определяет и ранжирует информацию, требуемую для решения поставленной задачи; - при обработке информации отличает факты от мнений, интерпретаций, оценок, формирует собственные мнения и суждения, аргументирует свои выводы, в том числе с применением философского понятийного аппарата; -анализирует пути решения проблем мировоззренческого, нравственного и личностного характера на основе использования основных философских идей и 13 категорий в их историческом развитии и социально-культурном контексте	анализирует задачу, выделяя ее базовые составляющие	осуществляет поиск информации для решения поставленной задачи по различным типам запросов
2	УК-2	способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений	Темы 1, 2, 3 и 4	-в рамках поставленных задач определяет имеющиеся ресурсы и ограничения, действующие правовые нормы; - определяет связи между поставленными задачами и ожидаемые результаты их решения;	-формулирует проблему, решение которой напрямую связано с достижением цели проекта; -оценивает решение поставленных задач в зоне своей ответственности в соответствии с запланированными результатами контроля, при необходимости корректирует способы решения задач	анализирует план-график реализации проекта в целом и выбирает способ решения поставленных задач

3	ПК-2	способен использовать современные методы управления, направленные на своевременное получение качественных результатов, выполнение маркетинговых исследований, реализацию инвестиционных проектов, определение рисков, эффективное управление ресурсами; быть готовым к постоянным изменениям и управлять ими	Темы 4,5 и 7	знает современные методы управления, направленные на своевременное получение качественных результатов, и способен их использовать в своей профессиональной деятельности в условиях изменяющихся условий	-способен осуществлять выполнение маркетинговых исследований, реализацию инвестиционных проектов, определение рисков	применяет в профессиональной деятельности эффективные технологии управления ресурсами
4	ПК-3	способен применять современные инновационные технологии и участвовать в разработке инновационных решений при осуществлении государственного и муниципального управления; оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	Темы 4,5, 6 и 7	знает современные инновационные технологии и методологию принятия решений в сфере государственного и муниципального управления	-использует современные технологии количественного и качественного анализа деятельности организаций, органов государственной власти и местного самоуправления, а также государственных и муниципальных служащих	оценивает результаты и последствия принятого управленческого с позиций социальной значимости принимаемых решений. решения и способен нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений

## 2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Инструмент, оценивающий сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
УК-1, УК-2	Доклад в форме презентации	<p>А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 5 баллов</p> <p>Б) частично сформирована:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 4 балла;</li> <li>• компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – 3 балла;</li> </ul> <p>В) не сформирована (компетенция не сформирована) – 2 и менее баллов</p>	<p>Проводится в устной форме</p> <p>Время, отведенное на процедуру – 10 - 15 мин.</p> <p>Неявка – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие представленной презентации заявленной теме (1 балл).</li> <li>2. Качество источников и их количество при подготовке доклада и разработке презентации (1 балл).</li> <li>3. Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (1 балл).</li> <li>4. Качество самой представленной презентации (1 балл).</li> <li>5. Оригинальность подхода и всестороннее раскрытие выбранной тематики (1 балл).</li> </ol> <p>Максимальная сумма баллов - 5 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля.</p> <p>Оценка проставляется в электронный журнал.</p>
ПК-2 ПК-3	Ситуационные задания	<p>А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 5 баллов</p> <p>Б) частично сформирована:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 4 балла;</li> <li>• компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – 3 балла;</li> </ul> <p>В) не сформирована (компетенция не сформирована) – 2 и менее баллов</p>	<p>Проводится в письменной форме:</p> <p>Критерии оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Знание теоретических вопросов, затрагиваемых в ситуации (1 балл).</li> <li>2. Умение обосновать предлагаемое решение задания (1-3 балл).</li> <li>3. Логический ход выполнения задания (1 балл).</li> <li>5. Задание не выполнено (0 баллов).</li> </ol> <p>Максимальная оценка – 5 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля.</p> <p>Оценка проставляется в электронный журнал</p>
ПК-2 ПК-3	Письменное задание	<p>А) полностью сформирована (компетенция освоена на <u>высоком</u> уровне) – 5 баллов</p> <p>Б) частично сформирована:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• компетенция освоена на <u>продвинутом</u> уровне – 4 балла;</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Проводится в форме письменной работы</li> <li>2. Время, отведенное на процедуру – 15-30 мин. (или в качестве домашнего задания).</li> </ol> <p>Неявка – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Соответствие содержания заявленной тематике (0-5 баллов).</li> </ol> <p>Максимальная сумма баллов - 5 баллов.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• компетенция освоена на <u>базовом</u> уровне – 3 балла; В) не сформирована (<u>компетенция не сформирована</u>) – 2 и менее баллов</li> </ul>	Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.
--	--	--	---

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

#### **3.1 Примерная тематика докладов с презентацией:**

1. Личностные характеристики современного руководителя.
2. Новые технологии управления в системе государственной службы.
3. Разработка управленческих решений в сфере инноваций.
4. Анализ факторов внешней среды организации и влияния на разработку решений.
5. Анализ факторов внутренней среды организации и влияния на разработку решений.
6. Как работать с литературными источниками и ресурсами Интернет-сайтов по дисциплине «Разработка управленческих решений».
7. Современные научные принципы принятия решений.
8. Современные проблемы контроля исполнения решения.
9. Управленческое решение, как процесс, результат анализа, прогнозирования, и социально- экономического обоснования.
10. Место категории «Управленческие решения» в научных школах управления.
11. Управленческие решения: процесс сотрудничества, наука и искусство.
12. Сущность демократизации принятия решений.
13. Методические инструменты исполнения управленческих решений.
14. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений.
15. Методы разработки альтернатив решений.
16. Зоны риска и ситуации неопределенности в условиях принятия решений.
17. Методы сбора информации о состоянии среды управления.
18. Выбор управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
19. Влияние факторов среды на принятие целевых управленческих решений.
20. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
21. Качественные характеристики конечного результата принятого решения.
22. Количественные характеристики конечного результата принятого решения
23. Критерии эффективности решения.

24. Разработка решений в системе государственного (муниципального) управления
25. Оценка качества управленческих решений в системе муниципального управления
26. Делегирование полномочий и ответственности в муниципальном учреждении.
27. Как эффективно исполнить решение вышестоящего руководителя
28. Личная ответственность работника за исполнение принятого решения.
29. Оценка экономических, социальных, политических условий и последствий реализации государственных (муниципальных) программ
30. Как оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения

### 3.2 Типовые ситуационные задания

#### Задание 1

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

	Наименование действия разработки, принятия и реализации управленческих решений	Предлагаемый порядок действия
1	Структуризация проблемы	
2	Документальное оформление задач	
3	Определение разрешимости проблемы	
4	Определение отклонения фактического состояния системы от желаемого	
5	Оценка степени полноты и достоверности информации о проблеме	
6	Оформление решения	
7	Разработка вариантов решения проблемы	
8	Определение существования проблемы	
9	Оценка новизны проблемы	
10	Контроль выполнения решения	
11	Выбор решения	
12	Оценка вариантов решения	
13	Координация действий исполнителей решения	
14	Постановка задач исполнителям	
15	Выбор критерия оценки вариантов решения	
16	Установление взаимосвязи с другими проблемами	
17	Формулирование проблемы	
18	Определение причины возникновения проблемы	

#### Задание 2

Необходимо составить экспертную ранжировку деловых качеств менеджера, перечисленных в табл. 1:

**Таблица 1- Деловые качества менеджеров**

№	Деловые качества
1	Готовность подчинять личные интересы интересам коллектива
2	Стремление к карьерному росту
3	Умение правильно распределить работу в коллективе
4	Требовательность к подчиненным
5	Умение предоставлять подчиненным свободу творчества
6	Стремление к общению с подчиненными вне работы
7	Способность использовать в работе новые подходы
8	Умение открыто признавать и исправлять свои ошибки
9	Высокий интеллектуальный уровень, широкий кругозор
10	Стремление постоянно повышать свою квалификацию

Работа экспертов организуется следующим образом:

- формируется экспертная группа из числа студентов;
- составляется сводная таблица результатов, составляется компромиссная ранжировка на основе средних рангов, присвоенных экспертами;
- при необходимости обнаруживаются и обсуждаются наиболее значительные расхождения рангов по отдельным качествам, затем проводится повторный опрос экспертной группы, в результате которого некоторые мнения могут измениться;
- рассчитывается показатель согласованности мнений студентов- экспертов;

Процедура завершается, когда мнения экспертов будут в достаточной степени согласованы, например, если значение показателя согласованности  $L$  будет более 60 %.

### **Задание 3**

ООО «Фабрика удовольствий» производит широкий ассортимент кондитерских изделий. Это лидер регионального рынка Северо-Западного федерального округа России. Анализируя работу компании в текущем году, менеджеры составили перечень основных данных о компании:

1. возможное сокращение спроса на продукцию предприятия вследствие падения платежеспособности населения;
2. высокая конкурентоспособность продукции ООО «Фабрика удовольствий» по цене;
3. высокая конкурентоспособность фабрики по техническому уровню;
4. рост влияния продуктовых торговых сетей на производителей;
5. прирост постоянных и переменных издержек на производство и сбыт продукции ООО «Фабрика удовольствий»;
6. появление на рынке новых разработок в области упаковки продукции;
7. высокий производственный потенциал предприятия;
8. политическая стабильность в стране;
9. стратегия предприятия адаптирована к специфике целевого рынка;

10. увеличение тарифов естественных монополий;
11. низкая скорость запуска новинок в производство у предприятия;
12. гибкая ценовая политика предприятия;
13. повышение уровня инфляции;
14. вступление России в ВТО;
15. внутренняя конкуренция дилеров ООО «Фабрика удовольствий»;
16. стабильное финансовое положение предприятия;
17. повышение требований покупателей к качеству продукции.
18. слабая корпоративная культура предприятия;
19. технические инновации в отрасли;
20. высокая активность конкурентов по продвижению своих марок;
21. отсутствие чётких целей и стратегии развития предприятия;
22. альянс или слияние конкурентов ООО «Фабрика удовольствий»;
23. повышение процентных ставок по кредитам;
24. разветвленные каналы распределения продукции предприятия;
25. увеличение числа работников с высшим образованием или повышающих свою квалификацию;
26. низкая известность торговых марок предприятия в регионах России, за исключением Северо-Западного федерального округа.

**ЗАДАНИЕ:**

1. выполнить SWOT-анализ по одной из методик.
2. обосновать управленческие решения по устранению слабых мест в деятельности предприятия

**Задание 4**

Структура основных ассортиментных категорий товаров типографии «Печатный двор» представлена в таблице 1.

1. Необходимо определить вклад конкретного товара в итоговый результат на основе ABC-анализа

**Таблица 1 – Структура ассортиментных категорий типографии «Печатный двор»**

Вид продукции	Объем реализации, тыс. руб.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Доля по реализации, %	Доля по прибыли, %
Всего товарная продукция			100	100
Книги	330 951	11 705,29		
Брошюры	38 136	2 562,54		
Товары культурно-бытового назнач.	88 668	2 273,05		
Газеты	31 251	1 449,74		
Журналы вкладкой	10 956	393,76		
Этикеточно-упаков. продукция	6 121	214,78		
Изо-продукция	1 378	53,69		
Бланки	1 098	35,8		

2. Провести двойной ABC-анализ, оценив товары совместно по объему реализации и прибыли и построив следующую матрицу (рисунок 1):

*Доля в объеме продаж, %*

<i>Доля в прибыли, %</i>	AA	AB	AC
	BA	BB	BC
	CA	CB	CC

**Рисунок 1 – Двойной ABC-анализ товарного ассортимента типографии «Печатный двор»**

### **3.3 Примерная тематика письменного практического задания**

1. Обоснование последовательности этапов разработки управленческого решения
2. Алгоритм решения управленческих проблем
3. Разработка и принятие решения в администрации сельского поселения
4. Выбор альтернатив решений в трудовом коллективе
5. Оценка эффективности действий госслужащего - руководителя по заданным критериям

### **3.4 Примеры тестовых заданий:**

1. **Какая последовательность этапов отражает закономерное содержание процессов управления?**
  - Планирование – принятие решения – контроль – организация.
  - Проблема – цель – принятие решения – реализация решения.
  - Цель – проблема – решение – контроль – исполнение.
  - Ситуация – цель – решение – организационная работа.
  - Цель – ситуация – проблема – управленческие решения.
2. **Какова связь между понятиями процесс управления и технология управления?**
  - Информационные различия.
  - Разная роль человека.
  - Различия в степени сознательного построения.

- Различия в использовании техники.
- Это одно и то же.

**3. Что такое проблема в реальной практике разработки управленческого решения?**

- Это задача, решение которой осуществляется в процессе управления.
- Это противоречие, требующее своего разрешения.
- Это функция управления.
- Это способ оценки ситуации.

**4. Как вы определите роль технических средств в процессе принятия УР?**

- Позволяет глубже проанализировать проблему.
- Позволяет обрабатывать больший объем информации.
- Это главный фактор качества управленческого решения.
- Несут в себе опасность формализации проблем.
- Расширяют диапазон методов анализа.

**5. 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.
- Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

**6. Объект управленческого решения:**

- система или операция
- линейные связи
- вертикальные связи
- межведомственные связи

**7. Назовите этап принятия решения, на котором устанавливаются симптомы затруднений:**

- Диагностика проблем.
- Формулировка ограничений.
- Выявление альтернатив.
- Оценка альтернатив.

## **1. Отличия управленческих решений от других видов решений:**

- формирует управляющее воздействие
- не создает круг действий
- не ведет к практическим результатам
- не формирует коллектива

## **2. Инертные решения это:**

- Результат скорого принятия решения
- результат интуитивного поиска
- результат сверхкритичной оценки
- результат осторожного поиска

## **3. Важнейшими признаками управленческого решения являются:**

- наличие назревшей проблемы
- наличие субъекта управления, наделенного соответствующими полномочиями
- направленность на систему коллективного труда
- наличие коллегиального органа, наделенного соответствующими полномочиями

## **4. Разработка управленческого решения это:**

- составление плана
- процесс, посредством которого формируется управленческое решение
- рисковые вложения в капитал организации
- процесс, посредством которого формируется информация об уровне риска

## **5. Внешние ограничения, сужающие возможности разработки и принятия решений:**

- политическая ситуация
- аппарат управления
- рисковые вложения в капитал
- информация об уровне риска

## **6. Уровни разработки управленческих решений**

- государственный и отраслевой
- ситуационный
- платежеспособный
- нормативный

## **7. Факторы, влияющие на качество управленческих решений**

- готовность управляемой системы к исполнению решений
- готовность программ
- готовность к обсуждению проекта
- готовность к сбору информации

## **8. Требования, предъявляемые к управленческим решениям**

- знание компьютера
- умение систематизировать материал
- добросовестность

- знание экономических законов
- 9. Общие принципы принятия решений:**
  - соотношения между общим и частным
  - основного звена
  - временных связей
  - здравого смысла
- 10. Методы принятия решений:**
  - экономические
  - сложные
  - временные
  - частые решения
- 11. Принципы анализа управленческих решений**
  - прогнозирования
  - единства анализа и синтеза
  - количественной определенности
  - семи уровней
- 12. Методы анализа управленческих решений**
  - рутинный
  - сравнения
  - элиминирования
  - балансовый
  - графический
- 13. Принципы научно- технического прогнозирования**
  - системность
  - комплексность
  - оптимальность
  - единства
  - качественная определенность
- 30. Консенсус в принятии решений достигается**
  - на основе согласования
  - на основе согласования по всем спорным вопросам
  - разумных гарантий
  - при унитарном руководителе
- 14. Качественное решение возможно на основе принципов:**
  - единоначалия
  - единоначалия и единогласия
  - при отсутствии инициативы
  - при отсутствии творческого подхода
- 15. На качество управленческого решения влияет**
  - состояние объективных условий
  - осторожные решения
  - эвристический характер принятия решений
  - уравновешенные решения

**16. Условия, обеспечивающие качество решений**

- компоненты внешней и внутренней среды
- отсутствие многовариантности
- неполная информация
- нет возможности дать экономическое обоснование

**17. Метод проб и ошибок, это:**

- подготовки вариантов решения проблем и их ранжирование
- выявление проблем
- перечисление возможных вариантов решения проблемы без упорядочивания или организации этого процесса
- подготовки вариантов решения проблем с последующей экспертизой решения

**18. Основные этапы принятия решений**

- определение альтернатив
- содержание решения
- системный анализ
- формулировка решения

**19. Назовите этап принятия решений, на котором должен быть учтен достаточно широкий спектр возможных решений.**

- диагностика проблемы.
- формулирование ограничений.
- выбор альтернатив.
- оценка альтернатив.
- определение альтернатив.

**20. Что такое «проблема»?**

- Рассогласование между целью и соответствующей ей конкретной ситуацией.
- Нерешенные задачи.
- Набор причин, мешающих достижению целей организации.
- Препятствие.

**21. 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.
- Проблема, альтернативы решения, реализация решения.

**22. При сравнении альтернативных вариантов действий сопоставляются:**

- все показатели затрат.
- безвозвратные затраты.
- релевантные затраты.
- будущие доходы и расходы.

**23. Делегирование прав принятия решений характерно при введении:**

- эксплицитных норм поведения.

- имплицитных норм поведения.
- одновременно как эксплицитных, так и имплицитных норм поведения.
- нет верного ответа.

#### 4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формой контроля знаний по дисциплине «Разработка управленческих решений» являются две текущие аттестации в виде тестов и одна итоговая аттестация в виде зачета с оценкой.

Оценка за освоение дисциплины определяется как комплексная оценка. Для её определения используется балльно-рейтинговый подход, учитывающий работу студента на лекциях, практических занятиях, оценку за контрольную работу, оценку за тесты.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций оценивающий знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	тестирование	УК-1 УК-2 ПК-2 ПК-3	30 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру - 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Неудовлетворительно - менее 50% правильных ответов Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	тестирование	УК-1 УК-2 ПК-2 ПК-3	30 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Неудовлетворительно - менее 50% правильных ответов Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
Проводится в сроки, установленные графиком образовательного процесса	Экзамен	УК-1 УК-2 ПК-2 ПК-3	2 вопроса	Экзамен проводится в устной форме, путем ответа на вопросы	Результаты предоставляются в день проведения	Критерии оценки: «Отлично» – ответы высокого качества, их уровень отвечает всем требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все вопросы задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному. «Хорошо» – уровень

						<p>ответов соответствует всем основным требованиям, теоретическое содержание курса освоено полностью, без пробелов, некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все вопросы задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, отдельные ответы на вопросы содержат ошибки</p> <p><b>«Удовлетворительно»</b> – уровень ответов соответствует большинству основных требований, теоретическое содержание курса освоено частично, но пробелы не носят существенного характера, необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, ответы на вопросы преподавателя даны с ошибками.</p> <p><b>«Неудовлетворительно»</b> – теоретическое содержание дисциплины освоено частично, необходимые практические навыки не сформированы, большинство предусмотренных программой обучения учебных заданий не выполнено, либо качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному, ответы на вопросы даны с заметными ошибками;</p>
--	--	--	--	--	--	--

*\*Итоговое начисление баллов по дисциплине осуществляется в соответствии с разработанной и внедренной балльно-рейтинговой системой контроля и оценивания уровня знаний и внеучебной созидательной активности обучающихся, согласно приказу «О внедрении новой балльно-рейтинговой системы контроля и оценивания уровня знаний и внеучебной созидательной активности обучающихся» № 01-04/428 от 25 сентября 2020 г.*

#### **4.1. Типовые вопросы, выносимые на экзамен**

1. Барьеры в процессе разработки управленческого решения.
2. Влияние управленческой культуры на разработку и принятие решений
3. Внешняя среда управления и ее влияние на разработку решения.
4. Внутренняя среда управления и ее влияние на разработку решения.
5. Документационное оформление решения
6. Законы и закономерности системы управления
7. Значение, сущность и функции управленческих решений
8. Зоны риска и ситуации неопределенности в условиях разработки решений.
9. Инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
10. Информационное обеспечение процесса принятия управленческих решений.
11. Классификация решений
12. Личное решение и решение руководителя организации
13. Место и роль управленческих решений в процессе управления
14. Метод дерева решений.
15. Методы сбора информации о состоянии среды управления.
16. Методы системного подхода к анализу внешней среды управления.
17. Методы системного подхода к анализу внутренней среды управления.
18. Мотивация в процессе разработки и исполнения решений
19. Оптимальное управленческое решение
20. Организация процесса разработки альтернатив решения
21. Особенности разработки стратегических решений в системе управления
22. Понятие ответственности за принятое управленческое решение
23. Понятие результативности и качества управленческих решений
24. Понятия системного подхода к разработке управленческого решения
25. Принципы принятия управленческих решений.
26. Принятие решений в условиях рисков
27. Принятие решений в условиях неопределенности
28. Процесс принятия решений (дать схему и раскрыть содержание).
29. Системный подход при разработке решения
30. Ситуационный и процессный подходы в теории и практике управленческих решений.
31. Современный инструментарий процесса разработки управленческих решений.
32. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений.

33. Стимулирование процесса разработки и исполнения решения
34. Сущность категории: "управленческое решение"
35. Теория решений в контексте развития научных школ управления.
36. Технология разработки и реализации управленческих решений
37. Типология управленческих решений
38. Управленческие решения в рамках стратегического управления
39. Управленческие решения: процесс сотрудничества, наука и искусство
40. Уровни принятия решений
41. Факторы, влияющие на принятие решения руководителем в ситуациях неопределенности и риска.
42. Факторы, влияющие на эффективность управленческих решений.
43. Целевая ориентация управленческого решения.
44. Этапы процесса разработки решений
45. Эффективность управленческого решения: измерение, оценка.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО  
МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА**

**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО  
ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**«РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ»**

**Направление подготовки:** 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Профиль:** Государственная и муниципальная служба

**Уровень высшего образования:** бакалавриат

**Форма обучения:** очная, очно-заочная

Королев  
2023

## **1. Общие положения**

**Целью** изучения дисциплины является формирование у студентов представления о теории, научных подходах и методах принятия управленческих решений, научение творческому подходу к постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поискам самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

### **Основными задачами дисциплины являются:**

- формирование понимания культуры управленческого мышления, как основы творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности, поиска решений в условиях неопределенности и рисков, эффективного исполнения управленческих решений;
- формирование стремления к личностному и профессиональному саморазвитию на основе информационной и библиографической культуры;
- формирование умения применять адекватный инструментарий и технологии в процессе разработки, принятия и реализации управленческого решения;
- овладение основами оценки результатов и последствий принятого управленческого решения.

## **2. Указания по проведению практических (семинарских) занятий**

### **Практическое занятие 1.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

#### **Тема: Введение**

*Вопросы для обсуждения*

1. Цели, структура, компетенции, задачи и эффективность их достижения в процессе изучения курса дисциплины.
2. Основные препятствия к овладению знаниями и компетенциями курса дисциплины и их преодоление.
3. Работа с литературными источниками по дисциплине.
4. Методика подготовки и защиты контрольной работы.

Продолжительность: 2/ 1 час.

### **Практические занятия 2 и 3.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями.

## Тема 2. Управленческое решение, как предмет научного изучения

### *Вопросы для обсуждения*

1. Возникновение науки об управленческих решениях и ее связь с другими науками об управлении.
2. Управленческие решения: процесс сотрудничества, наука и искусство.
3. Управленческое решение в русле основных этапов и закономерностей исторического развития общества.
4. *Ответить на вопросы:*
  - a) Что Вам известно из истории возникновения и развития науки об управленческих решениях?
  - b) Когда впервые принятие решения стало рассматриваться как самостоятельный управленческий акт.
  - c) Какие науки, связанные с управленческой деятельностью, возникли во время и после второй мировой войны?
  - d) Дайте определение термина «управленческое решение» и поясните области его действия.
  - e) Какие периоды выделяют в развитии управленческой мысли?
  - f) В чём проявляется сущность управленческих решений в концепции Ф.У. Тейлора?
  - g) Перечислите основные принципы концепции Ф.У. Тейлора.
  - h) Какой вклад в развитие теории решений внесли супруги Фрэнк и Лилиан Гилбреты?
  - i) Охарактеризуйте основные идеи, раскрывающие суть научного подхода к управленческим решениям в неоклассической школе управления.
  - j) В чём проявляется сущность управленческих решений в идеях административной школы управления.
  - k) В чём суть школы «человеческих отношений»?
  - l) Раскройте понятия «человеческие отношения» и «бихевиоризм».
  - m) В чём проявляется сущность управленческих решений в школе «поведенческих наук»?
  - n) Каковы главные черты современной системы взглядов на управление?

Продолжительность: 4/ 1 час.

## Практические занятия 4 и 5.

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

### **Тема 3. Организационно - методические основы разработки управленческих решений.**

*Вопросы для обсуждения*

1. Типология управленческих решений.
2. Общий методический инструментарий разработки, принятия и исполнения решений.
3. Восприятие информации в процессе разработки управленческих решений.
4. Цель управленческого решения и выбор путей ее достижения.
5. Методы и технология разработки управленческого решения

#### **Задача: организационный алгоритм разработки управленческого решения**

Составить алгоритм разработки решения – миссия МГОТУ.

понятия – миссия организации, роль миссии ВУЗа

1-ый этап разработки миссии:

создание группы, выбор ответственного (руководителя)

2-ой этап разработки миссии: «информационное насыщение» разработчиков миссии

оценка внутренней среды вуза

3-ий этап разработки миссии: разработка базового варианта, распространение новой миссии

**ВЫВОД** - миссия МГОТУ – это...

#### **Практическое занятие № 7. Деловая игра.**

Условия игры: определить технологию разработки решения в аппарате администрации городского округа Королёв по исполнению указаний администрации Московской области о сокращении кадров в городских и районных администрациях в среднем на 20%.

Как будет осуществляться решение в отношении индивидуальных персоналий?

Как повлияют персональные увольнения на качество и эффективность осуществляемой администрацией программы развития наукограда?

Продолжительность: 4/ 2 час.

#### **Практические занятия 6, 7 и 8.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями, а также выполнение ситуационных заданий.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

## **Тема 4. Оценка альтернатив решений в условиях неопределенности и риска.**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Управленческое решение, как процесс, результат анализа, прогнозирования, оптимизации, социально-экономического обоснования и выбора альтернативного варианта в условиях неопределенности и риска.
2. Сущность неопределенностей.
3. Зоны риска и ситуации неопределенности в процессе разработки управленческого решения.
4. Методы сбора информации о состоянии среды управления.
5. Приемы оценки и выбора управленческих решений.
6. Использование предпочтительных вариантов, ранжирование вариантов.
7. Организация процесса разработки альтернатив:
  - a. интервью,
  - b. выборочный опрос;
  - b) экспертиза,
  - c) метод аналогий,
  - d) дерево целей,
  - e) системный анализ.
  - f) моделирование.

Продолжительность: 6/ 2час.

### **Практические занятия 9, 10 и 11.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями, а также выполнение ситуационных заданий.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

## **Тема 5. Принятие решений в условиях постоянно изменяющейся социально - экономической действительности.**

### *Вопросы для обсуждения*

1. Сущность системного подхода при разработке управленческого решения
2. Дедукция и индукция – методы подхода к поисковому прогнозированию
3. Законы и закономерности системы управления
4. Методы оценки внутренней среды и их влияния на разработку и исполнение решений.

5. Методы оценки внешней среды и их влияния на разработку и исполнение решений

6. Особенности разработки стратегических решений в системе управления.

7. Роль и особенности мотивации в процессе принятия стратегического решения.

#### **Задание 1.**

В трех временных творческих коллективах (ВТК) учебной группы рассмотреть следующую ситуацию.

Глава сельского поселения столкнулся с неприятной управленческой проблемой: по решению вышестоящего органа необходимо сократить штат сотрудников администрации сельского поселения на 20% (срок исполнения – три месяца).

В администрации работает 16 человек.

Преподаватель приводит характеристику сельского поселения, штатную численность и функциональные обязанности сотрудников администрации, показатели рабочей нагрузки, ее выполнение.

Необходимо:

1. Провести анализ ситуации (ВТК-1).
2. Определить и обосновать альтернативные варианты решения проблемы сокращения штата, если таковые имеют место (ВТК-2).
3. Определить последовательность принятия решения по штату (ВТК-1 и ВТК-2).
4. Дать оценку результативности принятия решения (ВТК-3).

Члены ВТК отвечают на вопросы:

1. Как правильно принять решение о сокращении?
2. Какой вариант сокращения выбрать, кого сократить?
3. Как распределить полномочия после сокращения штата?

Продолжительность: 6/ 2 час.

**Практическая подготовка** составляет 6 час. для студентов всех форм обучения. Студенты на материалах сайта администрации города/ области (студент выбирает самостоятельно), знакомится с особенностями принятия и реализации управленческих решений в постоянно изменяющихся социально – экономических условиях, с материалами организационно-распорядительной деятельности и представляют отчет о проделанной работе.

#### **Практические занятия 12 и 13.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями, а также выполнение ситуационных заданий.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

**Тема 6. Методы, обеспечивающие принятие и реализацию управленческого решения**

*Вопросы для обсуждения*

1. Методы регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.
2. Технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения
3. Организационно-распорядительная деятельность:
  - a) подписание приказа,
  - b) доведение до исполнителей,
  - c) обязанности исполнителей.
4. Метод анализа ситуации в процессе разработки управленческого решения.
5. Наблюдение и мониторинг деятельности исполнителей.
6. Мониторинг как системное изучение состояние объекта с сопоставлением промежуточных ситуаций.
7. Метод сравнения: состояние объекта до принятия решений и после его реализации.

1. Ситуация – Уволен руководитель администрации

Разработать модель ситуационного анализа (рисунок и пояснения).

Задание 2: Дерево решений

Разработать управленческое дерево решений по условиям, данным преподавателем.

Символы - квадрат (для решений), круг (для событий, состояний), треугольник для последствий.

Задание: оценка вариантов расширения производства (в баллах)

Исходные данные:

Вес критерия.

Критерии – Перспективность, Возможность финансирования, Наличие подрядчика, Отношение власти, Охрана среды, Персонал

Рассчитать, с каким критерием вариант предпочтительнее

КРИТЕРИИ	Порядок предпочтения вариантов				Суммарный вес по данному варианту			
	1.....	2.....	3..	4	1	2	3	4
<b>Итого</b>								

**Задание 2: Ситуационный анализ - Коррупция властных структур**

Информационная база (дать в виде таблицы)

<b>Коррупцию победить невозможно (причины коррупции)</b>	<b>Коррупцию победить можно и необходимо (рецепты)</b>
Вмешательство государства в экономику	Уменьшить доверие между участниками сделок ( не платить до момента получения льготы)
Нелегитимность коррупционных сделок	Прозрачность, публикация в Интернет всех судебных решений
Отсутствие строгих правил поведения служащих	Фиксировать дачу взятки

Полный контроль над СМИ	Информировать о трате бюджетных средств (плотность газетных киосков в микрорайоне)
Ложь – коррупции нет, все хорошо	Перестать лгать

**Практическая подготовка** составляет 4 час. для студентов всех форм обучения. Студенты на материалах сайта администрации города/ области (студент выбирает самостоятельно), знакомятся с методами и технологиями регулирующего воздействия при реализации управленческого решения, материалами организационно-распорядительной деятельности и представляют отчёт о проделанной работе.

Продолжительность: 4/ 2 час.

### **Практические занятия 14, 15 и 16.**

Вид практического занятия: смешанная форма ведения практического занятия, на котором сочетается обсуждение докладов, презентаций с выступлением студентов и дискуссиями, а также выполнение ситуационных заданий.

Образовательные технологии: групповая дискуссия

## **Тема 7. Оценка результатов и последствий принятого управленческого решения**

*Вопросы для обсуждения*

1. Характеристики и критерии эффективности результата принятого решения.
2. Оценка результатов принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости.
3. Оценка последствий принятого управленческого решения.
4. Значение стандартов качества в повышении эффективности управленческих решений.
5. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решений.
6. Социально - психологические аспекты контроля решений.
7. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений.

Задание: Применить **Метод «Дерево проблем»**

Проблема – В каком вузе получить качественное образование?

Данные для построения: 1) Предлагаемые варианты и стоимость обучения; 2) Окупаемость затрат на обучение по вариантам.

Пример расчета окупаемости затрат:

1) Затраты по Бакалавриату за 4 года; 2) Кредит в банке (%); 3) Зарплата после окончания вуза =

4) Возврат кредита: Зарплата - (сумма = расходы на оплату жилья, питание, одежду и пр.)

5) Погашение кредита (считать выплату итого в год) =

Обучение в МГОТУ в год = 120,0 тыс. руб. X на 4 ====\*+ питание и дорога  
 Обучение в Гарварде в год = 37,0 тыс. дол. x 4 =+ питание (9,0 тыс. дол. год)

Продолжительность: 6/ 2 час.

### 3. Указания по проведению лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом.

#### 4.Указания по проведению самостоятельной работы студентов

№ п/п	Наименование блока (раздела) дисциплины	Виды СРС
1	<b>Тема1.</b> Введение	Подготовка докладов по темам: 1.Общие понятия о функциях управления. Примеры функции – целеполагание. Понятие функции – организация производства. 1. Цели и этапы процесса разработки управленческого решения. 2. Организация разработки решений. Демократизация разработки решений 4.Управленческое решение как процесс и как наука. Управленческое решение как искусство.
2	<b>Темы 2 и 3</b> Управленческое решение, как предмет научного изучения. Организационно-методические основы разработки управленческих решений	Подготовка докладов по темам: 1. Научные подходы к разработке и принятию решений: ситуационный, системный, процессный, особенности применяемых подходов. 2. Роль маркетингового подхода и его критерии. Функциональный подход и его особенности. 3. Экономический подход и деловой, сущность данных подходов. Подходы к оценке управленческих решений. 4. Методы исследований, применяемые в принятии решений. Эмпирические методы – наблюдение, сравнение. 5. Информационное обеспечение разработки принятия решений. Методы учета фактора риска в принятии решений. 6. Виды экспертных оценок 7. Организация эффективности использования экспертных оценок.
4	<b>Тема 4</b> Оценка альтернатив решений в условиях неопределенности и риска	Подготовка докладов по темам: <b>1.</b> Раскрыть основные понятия: степень неопределенности и управленческий риск. <b>2.</b> Прогнозные оценки трудности реализации двух альтернативных стратегий. <b>3.</b> Оценка управленческого риска на практическом примере.
5	<b>Тема 5</b> Принятие решений в условиях постоянно изменяющейся социально - экономической действительности	Подготовка докладов по темам: 1. Метод «мозговой атаки» на практическом примере. 2. Оценка положительных факторов альтернатив на практическом примере. 3. Оценка отрицательных факторов альтернатив на практическом примере. 4. Оценка прибыли при принятии решений на практическом примере.
6	<b>Тема 6</b> Методы, обеспечивающие	Подготовка докладов по темам: 1.Разработка решений при неопределённости ситуации.

	оценку альтернатив решений. Методы прогнозирования развития возможных ситуаций	2.Критерии оценки решения. Ориентация на деловые связи. 3.Ограничение деловых отношений конкретными функциями на практическом примере 4. Применение механизма интуиции для разработки решений 1.Понятие – прогноз, сценарии прогноза. 2.Количественные и качественные методы, используемые при составлении прогнозов. 3. Понятие тренда, недостатки прогноза при использовании трендовых величин 4. Решение примеров
7	<b>Тема7</b> Оценка результатов и последствий принятого управленческого решения	Подготовка докладов по темам: 1.Значение, функции и виды контроля. Законность методов достижения лучших результатов. 2. Оценка успеха передового опыта на конкретном примере. 3.Передача опыта разработки и принятия решений от верхнего уровня к нижнему уровню. 4. Конкретная разработка управленческого решения и анализ результатов

## 5.Указания по проведению контрольных работ для студентов

### 5.1. Общие положения

Согласно учебному плану освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» студенты по итогам изучения курса должны подготовить контрольную работу, которая защищается перед сдачей зачета.

Контрольная работа -это самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя, исследование.

При написании контрольной работы студент должен быть знаком с соответствующей литературой по избранной теме, уметь анализировать и излагать свою личную позицию по рассматриваемой проблеме, делать соответствующие выводы и предложения.

В настоящих методических рекомендациях приведены цель, задачи, порядок выполнения и защиты, а также примерная тематика, структура и титульный лист контрольной работы.

#### Цель и задачи контрольной работы

Контрольная работа по дисциплине «Разработка управленческих решений» является составной частью учебного процесса.

Выполнение контрольной работы преследует следующие цели:

- 1) развитие у студентов навыков самостоятельной работы с литературными источниками;
- 2) умение самостоятельно анализировать целевой материал;
- 3) развитие умения содержательно и последовательно излагать свои мысли.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме контрольной работы;

- уяснение основных положений изучаемой проблемы;
- определение цели, объекта, предмета исследования;
- представление выводов (заключения) по результатам теоретического исследования предмета контрольной работы.

### **Порядок выполнения контрольной работы**

Процесс выполнения контрольной работы и ее защита включает ряд последовательных этапов: выбор темы контрольной работы; подбор необходимых источников и литературы; определение содержания (структуры) контрольной работы; оформление контрольной работы и ее защита.

#### **Выбор темы**

Кафедра управления рекомендует примерный перечень тем для написания контрольной работы по наиболее актуальным направлениям изучаемой дисциплины. Тематика контрольных работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для экономики страны.

**Рекомендуется в контрольную работу включать два вопроса:** один теоретический вопрос, второй – практический.

Теоретический вопрос раскрывается на основе использования литературных источников и информации сети интернет.

Практический вопрос выполняется по теме, связанной с деятельностью конкретной организации. Необходимая информация собирается и анализируется самостоятельно на основе первичных и вторичных источников, включая: собственные наблюдения, соответствующих данных открытой печати, литературных источников, аналитических документов и официальных отчетов.

По согласованию с преподавателем, ведущим дисциплину, студент может изменить выбранную тему контрольной работы.

#### **Подбор необходимых источников и литературы**

Особое значение в процессе подготовки контрольной работы отводится подбору и изучению специальной литературы и периодических изданий по исследуемой теме. В конце настоящих методических рекомендаций приведен список рекомендуемой литературы, однако ограничиваться только им было бы неправильно.

#### **Структура и содержание контрольной работы**

Минимальный объем контрольной работы без приложений должен составлять до 15 страниц.

Нумерация страниц начинается со страницы – содержание - и производится арабскими цифрами (шрифт 10) в верхней части листа справа. Титульный лист включается в общую нумерацию.

Титульный лист контрольной работы выполняется по единому образцу (без номера страницы – приложение Б).

Объем разделов контрольной работы рекомендуется обеспечить в следующей композиции разделов:

- ✓ введение (до 10 % объема контрольной работы) – 1,5-2,0 листа;
- ✓ основная часть – 12-14 листов;

- ✓ заключение – 1-2 листа;
- ✓ библиографический список – 1-2 листа;
- ✓ приложения к контрольной работе в ее объем не включаются.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- ✓ титульный лист;
- ✓ по каждому излагаемому вопросу:
  - содержание (план);
  - введение;
  - основная часть;
  - заключение (выводы и предложения);
- ✓ приложения (при необходимости);
- ✓ список источников информации (в алфавитном порядке);
- ✓ приложения (если имеются).

В процессе подготовки контрольной работы:

- ✓ необходимо тщательно изучить литературу и информационные источники по избранной теме;

- ✓ проявить при изложении темы максимальную самостоятельность (мера самостоятельности и адекватного понимания содержания раскрываемой темы является критерием оценки студента); положительным фактором контрольной работы являются собственные суждения по ходу раскрытия содержания темы, умение доказательно аргументировать, опираясь на имеющийся практический опыт и подготовку.

- ✓ приведенные в работе наглядные материалы, формулы, схемы должны быть самостоятельно прокомментированы;

- ✓ при раскрытии второго вопроса следует исключить механическое копирование учебников, учебных пособий, интернет-ресурсов.

Страницы контрольной работы нумеруются.

При составлении структуры контрольной работы студент может обратиться за консультацией к преподавателю.

Содержание контрольной работы должно соответствовать требованиям, предъявляемым кафедрой управления.

### **Объем и порядок оформления контрольной работы**

#### **Изложение текстового материала**

Текст контрольной работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта *Times New Roman* 14.

Расстояние от границы листа до текста слева — 30 мм, справа — 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа — 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 1,25 см.

Контрольная работа должна быть написана грамотным литературным языком. Каждый раздел, параграф выделяется в тексте. При этом разделы начинаются с новой страницы.

На все используемые в работе материалы даются ссылки на источник: в тексте после упоминания материала указывается в квадратных скобках номер,

под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

### **Консультации в процессе подготовки контрольной работы**

В процессе выполнения контрольной работы студент может получить консультации преподавателя курса дисциплины. Число таких консультаций строго не регламентировано. Однако, с учетом количества студентов в обучаемых группах, а также объема реальной нагрузки преподавателя, представляются возможными 1-2 консультации.

### **Сроки и порядок сдачи контрольной работы на проверку**

Продолжительность выполнения контрольной работы не может быть менее двух недель.

Оформленная и подписанная студентом с указанием даты выполнения контрольная работа в установленный срок представляется для ее проверки.

Окончательный срок сдачи контрольной работы на проверку определяется руководителем.

Целью проверки контрольной работы преподавателем является определение ее соответствия предъявляемым требованиям и степени готовности к защите.

### **Порядок и сроки защиты контрольной работы**

В процессе защиты контрольной работы ее автор в сжатой форме излагает: актуальность темы, цель, задачи, этапы и результаты выполнения. По завершению изложения студентом сущности и результатов выполнения контрольной работы преподаватель уточняет отдельные аспекты вопросами по теме, а после их выяснения - подводятся итоги защиты.

Контрольная работа оценивается - «зачет»/«незачет».

## **5.2. Примерная тематика контрольных работ**

### **Теоретический вопрос № 1:**

1. Управленческое решение, как процесс, результат анализа, прогнозирования и оптимизации.
2. Управленческое решение, как результат экономического обоснования
3. Место категории «Управленческие решения» в научных школах управления.
4. Управленческие решения, как наука и искусство.
5. Цели и этапы процесса разработки управленческого решения.
6. Методы принятия управленческих решений.
7. Уровни принятия решений.
8. Принципы принятия решений.
9. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений.
10. Организация и эффективность методов разработки альтернатив.
11. Зоны риска и ситуации неопределенности в процессах принятия решения.
12. Методы сбора информации о состоянии среды управления.

13. Методы оценки выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

14. Способы и средства информационного взаимодействия, получения, хранения, переработки, интерпретации информации при оценке решений.

15. Анализ внешней и внутренней среды и влияния факторов среды на принятие целевых управленческих решений.

16. Метод экспертных оценок при разработке и принятии решений

17. Метод генерации решений.

18. Метод круглого стола при разработке и принятии решений

19. Матричный метод анализа решений

20. Разработка «дерева целей» и «дерева решений».

21. Метод ПАТТЕРН.

22. Инструменты регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

23. Значение стандартов качества в повышении эффективности управленческих решений

24. Наблюдение и мониторинг деятельности исполнителей.

25. Качественные и количественные характеристики конечного результата принятого решения.

26. Критерий эффективности решения.

27. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения.

28. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения

29. Методы контроля и оценки исполнения решений.

30. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений.

### **Практический вопрос № 2 (на основе информации конкретной организации):**

1. Анализ внешней среды и оценка влияния факторов среды на принятие управленческих решений (на примере организации).

2. Анализ внутренней среды оценка влияния факторов среды на принятие управленческих решений (на примере организации).

3. Значение стандартов качества в повышении эффективности управленческих решений (на примере организации).

4. Зоны риска и ситуации неопределенности в условиях принятия управленческого решения (на примере организации).

5. Инструменты регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (на примере организации).

6. Качественные характеристики результата принятого решения (на примере организации).

7. Количественные характеристики результата принятого решения (на примере организации).

8. Критерий эффективности решения (на примере организации).
9. Матричный метод анализа решений (на примере организации).
10. Метод генерации решений (на практическом примере).
11. Применение метода ПАТТЕРН (на практическом примере).
12. Метод экспертных оценок при принятии решений (на практическом примере).
13. Методы контроля и оценки исполнения решений (на примере организации).
14. Методы оценки выбора управленческих решений в условиях неопределенности (на примере организации).
15. Методы оценки выбора управленческих решений в условиях риска (на примере организации).
16. Методы принятия управленческих решений (на примере организации).
17. Организация методов разработки альтернатив в условии принятия решений (на практическом примере).
18. Принципы принятия решений (на примере организации).
19. Разработка «дерева целей» и «дерева решений» (на примере организации).
20. Сотрудничество, как основа достижения эффективности управленческих решений (на примере организации).
21. Социально - психологические аспекты контроля и оценки исполнения решения (на примере организации).
22. Способы и средства работы с информацией при принятии решений (на примере организации).
23. Стимулирование и кадровое обеспечение реализации решения (на примере организации).
24. Сущность и виды ответственности за выполнение управленческих решений (на примере организации).
25. Управленческое решение, как результат экономического обоснования (на примере организации).
26. Уровни принятия решений (на примере организации)

## **6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины**

### **Основная литература:**

1. Звягинцева, О. С. Разработка управленческих решений: учебное пособие / О. С. Звягинцева, О. Н. Бабкина. - Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2019. - 216 с. - URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614095>
2. Строева, Е.В. Разработка управленческих решений: Учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Смоленский ф-л. - 1. - Москва: ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2021. - 128 с. - URL: <http://znanium.com/catalog/document?id=398296>

### **Дополнительная литература:**

1. Попова, И. В. Разработка управленческих решений [Электронный ресурс]: учебное пособие для практических занятий и самостоятельной работы студентов экономических направлений подготовки / Попова И. В. - Иркутск: Иркутский ГАУ, 2021. - 115 с.  
URL: <https://e.lanbook.com/book/257666>

2. Козырев, М.С. Методы принятия управленческих решений: учебник / М.С. Козырев. - Москва|Берлин: Директ-Медиа, 2018. - 158 с. -  
URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=493936>

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

1. Электронно-библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн <http://www.biblioclub.ru>

2. Электронно-библиотечная система ЭБС ZNANIUM.COM  
<http://www.znanium.com>

## **8. Перечень информационных технологий**

**Перечень программного обеспечения:** MSOffice, PowerPoint.

**Информационные справочные системы:** не предусмотрены курсом дисциплины.

**Ресурсы информационно-образовательной среды Университета:**

Рабочая программа и методическое обеспечение по дисциплине «Разработка управленческих решений».