

Негосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Московский социально-педагогический институт»
Факультет государственного и муниципального управления

Утверждена
на заседании УМС МСПИ

« 31 » августа 2023 г. протокол № 22

Рабочая программа дисциплины
Б1.В.08 Методы принятия управленческих решений

Направление подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль)
Региональное управление и местное самоуправление

Форма обучения
Очная

Москва – 2023

1. Наименование дисциплины

«Методы принятия управленческих решений»

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Цель и задачи дисциплины.

Цель дисциплины «Методы принятия управленческих решений» состоит в том, чтобы дать углубленный анализ теории принятия управленческих решений, сформировать у студентов представление о механизме принятия решений на государственном и корпоративном уровнях.

Изучение учебной дисциплины студентами будет способствовать становлению их профессиональной подготовки и качеств, способности и готовности, прежде всего, к овладению теоретическими основами принятия управленческих решений; исследованию инструментария подготовки, принятия и исполнения решений; обсуждения способов контроля качества исполнения управленческих решений.

Изучение учебной дисциплины направлено на подготовку обучающихся к планированию и осуществлению деятельности по разработке и принятию управленческих решений в рамках управления организацией \ предприятием государственной, муниципальной и любой формы собственности, выполнению обобщенной трудовой функции по сопровождению управленческой деятельности в организациях \ предприятиях любой формы собственности, определенных профессиональным стандартом 38.03.04 Государственное и муниципальное управление), утвержденным приказом Министерства образования и науки РФ от 10 декабря 2014 г. N 1567.

Дисциплина «Методы принятия управленческих решений» является дисциплиной профессионального цикла и обеспечивает формирование профессиональных компетенций на основе и в органической взаимосвязи с компетенциями социального взаимодействия, самоорганизации и самоуправления, системно - деятельностного характера (общекультурными компетенциями) как профессионального, так и гуманитарного, социального, экономического, математического и естественнонаучного циклов.

Основными задачами изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» наряду с реализацией общих требований, установленных в Государственном стандарте высшего профессионального образования, к подготовке специалистов по вопросам управления в органах власти, являются следующие:

1. Ознакомить студентов с основными теоретическими подходами в области разработки и принятия управленческих решений.

2. Изучить прогрессивные теории в области разработки и принятия управленческих решений

3. Сформировать систематические знания о закономерностях, правилах и процедурах в изучаемой области.

4. Сформировать систематические знания в области теории и практики разработки и принятия управленческих решений.

5. Вооружить методологией исследования теоретических проблем и практических задач в области понимания механизмов разработки и принятия управленческих решений, соответствующих реальной социально – экономической действительности.

6. Изучить опыт зарубежных организаций по принятию управленческих решений и определение возможности его использования в работе российских компаний.

7. Приобрести практические навыки сбора, обработки и анализа информации о факторах внешней и внутренней среды для разработки и принятия управленческих решений на уровне органов государственного и муниципального управления.

8. Приобрести навыки творческого осмысления постоянно изменяющейся социально - экономической действительности и поиска самостоятельного решения нестандартных управленческих проблем.

В результате изучения дисциплины «Методы принятия управленческих решений» студенты должны:

Знать:

- классификацию управленческих решений и ситуаций принятия решений;
- принципы и закономерности разработки управленческих решений;
- способы описания проблемных ситуаций и методы их анализа;
- основные методы принятия управленческих решений;
- различные виды и типы управленческих государственных решений;
- методы, механизмы, технологии и методики прогнозирования, проектирования, подготовки принятия и исполнения управленческих решений на государственном и муниципальном уровнях;

Уметь:

- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию;
- ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией управленческих функций;
- организовывать командное взаимодействие для решения управленческих задач;
- самостоятельно разрабатывать решения и нести за них ответственность;
- применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации государственных управленческих решений;
- определять параметры качества государственных управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;

Владеть:

- методами и приемами отбора вариантов решения в различных проблемных ситуациях;
- способностью принимать решения в условиях неопределенности и рисков;

- навыками экспертного оценивания и приемами обработки экспертной информации с учетом многокритериального характера проблемных ситуаций;
- методами разработки, принятия и реализации управленческого решения и применения их результатов на государственном и муниципальном уровнях.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих общекультурной (ОПК-2) и профессиональных компетенций (ПК-1), предусмотренной ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» (уровень бакалавриата).

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины:

- способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2);
- умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Наименование компетенции	Планируемые результаты обучения
способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений (ОПК-2)	Знать: основы организационно-правовой деятельности, принципы оценивания результатов и последствия принятых решения Уметь: принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: теоретическими знаниями в объеме, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессиональном уровне и принимать адекватные решения, а также владеет информацией о формах ответственности, способностью находить организационно-

	управленческие решения
умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Уметь: ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления, ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Владеть: Комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере; комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере

3. Указание места дисциплины в структуре образовательной программы

Настоящая дисциплина включена в вариативную часть блока 1 учебного плана и является обязательной.

Учебная дисциплина «Методы принятия управленческих решений» содержательно и логически связана с другими учебными дисциплинами, изучаемыми студентами. Знания, полученные в процессе изучения дисциплины, должны использоваться далее при изучении специализированных курсов.

Дисциплина изучается на 2 курсе в 4 семестре и завершается зачетом с оценкой.

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

Объем дисциплины в зачетных единицах составляет - 3 з.е.

Количество академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем – 48,

в том числе на:

лекции – 16,

лабораторные занятия – 0,

практические занятия (семинары) – 32,

количество академических часов, выделенных на самостоятельную работу обучающихся – 56,

количество академических часов, выделенных на контроль – 4.

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

№ п/ п	Темы (разделы) дисциплины	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов, и трудоемкость в часах				Формы текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации
			Контактная работа			Самостоятель ная работа	
			Лекции	Лаборато рные	Практичес кие		
1.	Управленческие решения в процессе управления. Условия и факторы качества	4	2	х	4	8	Написание конспекта № 1 Ситуационные задачи и задания

	управленческих решений						Доклады и рефераты
2.	Типология управленческих решений	4	2	x	4	8	Написание конспекта № 2 Тестовые задания Ситуационные задачи и задания
3.	Общие принципы разработки и принятия управленческих решений	4	2	x	6	10	Написание конспекта № 3 Доклады и рефераты Ситуационные задачи и задания
4.	Методы разработки и принятия управленческих решений.	4	2	x	6	10	Написание конспекта № 4 Тестовые задание Доклады и рефераты
5.	Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив.	4	4	x	6	10	Написание конспекта №5 Доклады и рефераты Тестовые задания
6.	Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений	4	4	x	6	10	Написание конспекта № 6 Тестовые задания Ситуационные задачи и задания
Итого: 108 часов		4	16	x	32	56	4 контроль, зачет с оценкой

Содержание разделов дисциплины

Тема 1. Управленческие решения в процессе управления. Условия и факторы качества управленческих решений.

Роль, сущность и свойства управленческого решения. Классификация управленческих решений. Методологические основы разработки управленческих решений. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.

Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений. Модель процесса подготовки и принятия решений.

Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.

Факторы, определяющие качество управленческих решений. Прогнозирование информации, необходимой для принятия решений.

Ограничения и критерии принятия решений. Проверка эффективности решения.

Необходимость обосновывания качества управленческих решений в разных случаях (оптимальное распределение ресурсов, построение и оптимизация структур управления, замена оборудования и т. д.).

Тема 2. Типология управленческих решений.

Решения типичные для функций управления. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.

Организационное решение: цель и классификация.

Процесс и варианты причинно-следственного анализа. Стандартный процесс принятия решений. Принятие решений различных типов.

Тема 3. Общие принципы разработки и принятия управленческих решений.

Критерии важности проблемных ситуаций. Выбор методов решения сложных проблем, моделирование таблицы решений, "дерево решений", платёжная матрица, методы

сравнения альтернатив решений.

Экспертные методы принятия решений. Методы прогнозирования в задачах принятия управленческих решений.

Моделирования процессов принятия управленческих решений: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование, каузальное моделирование, модель ожиданий потребителей и другие.

Организация работ по разработке, внедрению и контролю реализации управленческого решения.

Тема 4. Методы разработки и принятия управленческих решений.

Применение научных подходов к разработке управленческих решений. Системный подход к разработке управленческих решений.

Функциональный подход к разработке управленческих решений. Ситуационный подход к разработке управленческих решений. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.

Методы повышения эффективности решений. Снижение факторов риска при использовании методов опережающего управления.

Разработка методов принятия управленческих решений в режиме управленческого консультирования. Диалоговые компьютерные системы принятия управленческих решений. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.

Тема 5. Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив.

Альтернатива: определение и сущность. Необходимость разработки и применения альтернативных решений. Оценка полноты множества вариантов. Стратегии ответных действий. Составление списков альтернатив.

Дерево решений. Морфологическая комбинационная таблица. Причинно-

следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). Многокритериальная оценка альтернатив. Методы экспертной оценки.

Тема 6. Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений.

Контроль как предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Виды контроля и процесс контроля. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения. Стратегическая направленность контроля.

Управленческие решения и ответственность.

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

Наименование темы	Дидактические единицы, вынесенные на самостоятельное изучение	Формы самостоятельной работы	Учебно-методическое обеспечение	Форма контроля
Управленческие решения в процессе управления. Условия и факторы качества управленческих решений	Факторы, определяющие качество управленческих решений. Прогнозирование информации, необходимой для принятия решений.	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872	Написание конспекта № 1 Факторы, определяющие качество управленческих решений. Прогнозирование информации, необходимой для принятия решений.
Типология управленческих решений	Организационное решение: цель и классификация.	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / Министерство	Написание конспекта №2 Организационное решение: цель и классификация

		е)	образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; сост. А.А. Лежебоков. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 92 с.: табл.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096	.
Общие принципы разработки и принятия управленческих решений	Моделирование процессов принятия управленческих решений: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование,	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	Давыдкина, О.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания к практическим занятиям / О.А. Давыдкина; Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пензенский государственный	Написание конспекта № 3 Моделирование процессов принятия управленческих решений: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование, каузальное моделирование

	каузальное моделирование, модель ожиданий потребителей и другие.		технологический университет». - Пенза: ПензГТУ, 2014. - 120 с.: табл., схем. - Библиогр.: с. 112-113.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437132	, модель ожиданий потребителей и другие.
Методы разработки и принятия управленческих решений.	Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872	Написание конспекта № 4 Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческих решений.
Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив.	Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). Методы экспертной оценки.	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	3. Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального	Написание конспекта № 5 Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы). Методы экспертной оценки.

			о образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; сост. А.А. Лежебоков. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 92 с.: табл.; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096	
Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений	Стратегическая направленность контроля. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.	Работа в библиотеке (в электронной библиотеке)	Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 67 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3904-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156	Написание конспекта № 6 Стратегическая направленность контроля. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы студентов

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В ходе лекционных занятий необходимо вести конспектирование учебного материала. Общие и утвердившиеся в практике правила и приемы конспектирования лекций:

- Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал

прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

- Необходимо записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

- Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их.

- В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

- Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

- В конспект следует заносить всё, что преподаватель пишет на доске, а также рекомендуемые схемы, таблицы, диаграммы и т.д.

Методические рекомендации по подготовке к практическим (семинарским) занятиям

Целью практических (семинарских) занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных студентами на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к практическому (семинарскому) занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы. Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

Самостоятельная работа (по В.И. Далю «самостоятельный - человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений.

Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

Виды самостоятельной работы, выполняемые в рамках курса:

1. Конспектирование первоисточников и другой учебной литературы;

2. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);

3. Работа с вопросами для самопроверки;

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Можно отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала.

Методические рекомендации по работе с литературой

Всю литературу можно разделить на учебники и учебные пособия, оригинальные научные монографические источники, научные публикации в периодической печати. Из них можно выделить литературу основную (рекомендуемую), дополнительную и литературу для углубленного изучения дисциплины.

Изучение дисциплины следует начинать с учебника, поскольку учебник - это книга, в которой изложены основы научных знаний по определенному предмету в соответствии с целями и задачами обучения, установленными программой.

При работе с литературой следует учитывать, что имеются различные виды чтения, и каждый из них используется на определенных этапах освоения материала.

Предварительное чтение направлено на выявление в тексте незнакомых терминов и поиск их значения в справочной литературе. В частности, при чтении указанной литературы необходимо подробнейшим образом анализировать понятия.

Сквозное чтение предполагает прочтение материала от начала до конца. Сквозное чтение литературы из приведенного списка дает возможность студенту сформировать свод основных понятий из изучаемой области и свободно владеть ими.

Выборочное - наоборот, имеет целью поиск и отбор материала. В рамках данного курса выборочное чтение, как способ освоения содержания курса, должно использоваться при подготовке к практическим занятиям по соответствующим разделам.

Аналитическое чтение - это критический разбор текста с последующим его конспектированием. Освоение указанных понятий будет наиболее эффективным в том случае, если при чтении текстов студент будет задавать к этим текстам вопросы. Часть из этих вопросов сформулирована в

приведенном в ФОС перечне вопросов для собеседования. Перечень этих вопросов ограничен, поэтому важно не только содержание вопросов, но сам принцип освоения литературы с помощью вопросов к текстам.

Целью изучающего чтения является глубокое и всестороннее понимание учебной информации.

Есть несколько приемов изучающего чтения:

1. Чтение по алгоритму предполагает разбиение информации на блоки: название; автор; источник; основная идея текста; фактический материал; анализ текста путем сопоставления имеющихся точек зрения по рассматриваемым вопросам; новизна.

2. Прием постановки вопросов к тексту имеет следующий алгоритм:

- медленно прочитать текст, стараясь понять смысл изложенного;
- выделить ключевые слова в тексте;
- постараться понять основные идеи, подтекст и общий замысел автора.

3. Прием тезирования заключается в формулировании тезисов в виде положений, утверждений, выводов.

К этому можно добавить и иные приемы: прием реферирования, прием комментирования.

Важной составляющей любого солидного научного издания является список литературы, на которую ссылается автор. При возникновении интереса к какой-то обсуждаемой в тексте проблеме всегда есть возможность обратиться к списку относящейся к ней литературы. В этом случае вся проблема как бы разбивается на составляющие части, каждая из которых может изучаться отдельно от других. При этом важно не терять из вида общий контекст и не погружаться чрезмерно в детали, потому что таким образом можно не увидеть главного.

7. Фонд оценочных средств (оценочных и методических материалов) для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Код компетенции	Этап базовой подготовки	Этап расширения и углубления подготовки	Этап профессионально-практической подготовки
ОПК-2	Методы принятия управленческих решений	Управление общественными отношениями	-
ПК-1	Методы принятия управленческих решений	Антикризисное управление Управление социальной сферой Современные модели государственного и муниципального управления Зарубежный опыт государственного и	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков, в том числе первичных умений и навыков научно-исследовательской

		муниципального управления Социальное управление организациями и стандарты корпоративной ответственности Управление в социальных системах	деятельности
--	--	--	--------------

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

Показатели оценивания компетенций на различных этапах их формирования в процессе освоения учебной дисциплины

№	Разделы дисциплины	Формируемые компетенции	Показатели сформированности (в терминах «знать», «уметь», «владеть»)
1	Управленческие решения в процессе управления. Условия и факторы качества управленческих решений	(ПК-1)	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере
2	Типология управленческих решений	(ПК-1)	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Уметь: ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления, ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях

			неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере
3	Общие принципы разработки и принятия управленческих решений	(ОПК-2)	Знать: принципы оценивания результатов и последствия принятых решения Уметь: принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: теоретическими знаниями в объеме, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессиональном уровне и принимать адекватные решения
4	Методы разработки и принятия управленческих решений.	(ПК-1)	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации

			управленческих решений в публичной сфере Владеть: комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере
5	Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив.	(ОПК-2) ПК-1	Знать: основы организационно-правовой деятельности, принципы оценивания результатов и последствия принятых решения Уметь: принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: навыками, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессиональном уровне и принимать адекватные решения, способностью находить организационно-управленческие решения Знать: способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками использования

			адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере
6	Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений	(ПК-1)	Знать: основные виды и процедуры контроля за осуществлением качества финансового менеджмента в государственном секторе; проблемы расходования бюджетных средств в государственном секторе Уметь: планировать и оценивать эффективность расходования бюджетных средств; обеспечивать рациональное использование финансовых ресурсов и мониторинг качества финансового менеджмента; принимать аргументированные управленческие решения по соответствию (несоответствию) осуществляемым расходам бюджета с полученными результатами Владеть: инструментами финансового менеджмента в государственном секторе; навыками проводить финансовый анализ деятельности бюджетных учреждений и коммерческих организаций

Критерии оценивания компетенций

Код компетенции	Минимальный уровень	Базовый уровень	Высокий уровень
ОПК-2	Частично знает основы организационно-правовой деятельности	Допускает незначительные затруднения в знании основ организационно-	Демонстрирует уверенные знания основ организационно-правовой

	Частично умеет принимать адекватные решения и нести за них ответственность Показывает слабые навыки владения теоретическими знаниями в объеме, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессионально м уровне и принимать адекватные решения	правовой деятельности, принципов оценивания результатов Демонстрирует неточности в умении принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения Не в полной мере осознает важность и необходимость во владении теоретическими знаниями в объеме, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессионально м уровне и принимать адекватные решения, а также владеет информацией о формах ответственности	деятельности, принципы оценивания результатов и последствия принятых решений Умеет уверенно принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения В полной мере владеет хорошими навыками позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессионально м уровне и принимать адекватные решения, а также владеет информацией о формах ответственности, способностью находить организационно-управленческие решения
ПК-1	Частично знает приоритеты профессиональной	Допускает незначительные затруднения в	Имеет глубокие знания о приоритетах

деятельности в сфере публичного управления; частично способы разработки управленческих решений в публичной сфере; частично адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Частично умеет ориентироваться в приоритетах профессиональной деятельности в сфере публичного управления; частично ориентироваться в способах разработки управленческих решений в публичной сфере; частично ориентироваться в применении адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в публичной сфере Показывает слабые навыки владения определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного	знании приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления; способы разработки управленческих решений в публичной сфере; адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Демонстрирует неточности в умении ориентироваться в приоритетах профессиональной деятельности в сфере публичного управления; ориентироваться в способах разработки исполнения решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере; ориентироваться в применении адекватных инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в публичной сфере Не в полной мере	профессиональной деятельности в сфере публичного управления; имеет глубокие знания о способах разработки и эффективного исполнения решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере; имеет глубокие знания об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Умеет уверенно ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления; ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в т.ч. в условиях неопределенности и рисков в публичной сфере; ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и
---	---	---

	управления; частичными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере; частичными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере	осознает важность и необходимость в овладении навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; навыками разработки управленческих решений в публичной сфере; навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере	технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения в публичной сфере В полной мере владеет комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере
--	---	--	--

Оценочные средства и шкалы оценивания

Оценочные средства для текущего контроля успеваемости в рамках освоения дисциплины:

- Тестовые задания
- Конспект
- Доклады и рефераты
- Ситуационные задачи и задания

Критерии и шкала оценивания тестов

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Шкала оценки	Критерии оценки
5 (отлично)	Верные ответы составляют более 90% от общего количества вопросов
4 (хорошо)	Верные ответы составляют 89 – 75% от общего количества вопросов
3 (удовлетворительно)	Верные ответы составляют 74 – 50% от общего количества вопросов
2 (неудовлетворительно)	Верные ответы составляют менее 50% от общего количества вопросов

Критерии оценивания конспектов

Оценка	Критерии оценки
5 (отлично)	Оценка «отлично» выставляется студенту, если демонстрируются полнота использования учебного материала, логика изложения (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.
4 (хорошо)	Оценка «хорошо» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), отсутствие связанных предложений, только опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, самостоятельность при составлении.
3 (удовлетворительно)	Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, недостаточно логично изложено (наличие схем, количество смысловых

	связей между понятиями), наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, грамотность (терминологическая и орфографическая), опорные сигналы – слова, словосочетания, символы., прослеживается несамостоятельность при составлении.
2 (неудовлетворительно)	Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если демонстрируются использование учебного материала неполное, отсутствуют схемы, количество смысловых связей между понятиями, отсутствует наглядность (наличие рисунков, символов, и пр.; аккуратность выполнения, читаемость конспекта, допущены ошибки терминологические и орфографические, отсутствуют опорные сигналы – слова, словосочетания, символы, несамостоятельность при составлении.

Критерии оценивания работы студента с ситуационными задачами и заданиями

Оценка	Критерии оценки
5 (отлично)	Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре
4 (хорошо)	Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре
3 (удовлетворительно)	Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре
2 (неудовлетворительно)	Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.

Критерии оценки докладов и рефератов

Оценка	Критерии оценки
5 (отлично)	Если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.
4 (хорошо)	если основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.
3 (удовлетворительно)	если имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод.
2 (неудовлетворительно)	если тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы

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

Карта фонда оценочных средств текущей аттестации обучающихся по дисциплине

№	Раздел рабочей программ	Показатели оценивания	Формируемые компетенции	Оценочные средства
---	-------------------------	-----------------------	-------------------------	--------------------

	ы		нции(ил и их части)	
1	Тема 1. Эволюция связей с общественн остью в органах государстве нной власти и управления Российской Федерации	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере	(ПК-1)	Написание конспекта № 1 Ситуационные задачи и задания Доклады и рефераты
2	Тема 2. Цели и функции служб СО органов государстве нной власти	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Уметь: ориентироваться и оценивать приоритеты профессиональной деятельности в сфере публичного управления, ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками определения приоритетов профессиональной деятельности в сфере	(ПК-1)	Написание конспекта № 2 Тестовые задания Ситуационные задачи и задания

		публичного управления; комплексными навыками разработки управленческих решений в публичной сфере		
3	Тема 3. Основные компоненты имиджа государственной власти: технологии и методы его продвижения	Знать: принципы оценивания результатов и последствия принятых решения Уметь: принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: теоретическими знаниями в объеме, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессиональном уровне и принимать адекватные решения	(ОПК-2)	Написание конспекта № 3 Доклады и рефераты Ситуационные задачи и задания
4	Тема 4. Диагностика политической ситуации. Роль консультационных PR-агентств и пресс-служб в смягчении социально-политических конфликтов	Знать: способы определения приоритетов профессиональной деятельности, способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков,	(ПК-1)	Написание конспекта № 4 Тестовые задание Доклады и рефераты

		ориентироваться и оценивать адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере Владеть: комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере		
5	Тема 5. Процесс создания имиджа регионального политика в ходе проведения целевых политических акций	Знать: основы организационно-правовой деятельности, принципы оценивания результатов и последствия принятых решения Уметь: принимать адекватные решения и нести за них ответственность, находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения Владеть: навыками, позволяющими вести организационно-управленческую работу в коллективе на высоком профессиональном уровне и принимать адекватные решения, способностью находить организационно-управленческие решения Знать: способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, об адекватных инструментах и технологиях регулирующего воздействия при реализации	(ОПК-2) (ПК-1)	Написание конспекта №5 Доклады и рефераты Тестовые задания

		управленческих решений в публичной сфере Уметь: ориентироваться и оценивать способы разработки и эффективного исполнения решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков Владеть: комплексными навыками использования адекватных инструментов и технологий, регулирующего воздействия при реализации управленческих решений в публичной сфере		
6	Тема 6. Специфика работы служб по связям с общественностью в политических партиях и общественно-политических организациях	Знать: основные виды и процедуры контроля за осуществлением качества финансового менеджмента в государственном секторе; проблемы расходования бюджетных средств в государственном секторе Уметь: планировать и оценивать эффективность расходования бюджетных средств; обеспечивать рациональное использование финансовых ресурсов и мониторинг качества финансового менеджмента; принимать аргументированные управленческие решения по соответствию (несоответствию) осуществляемым расходам бюджета с полученными результатами Владеть: инструментами финансового менеджмента в государственном секторе; навыками проводить финансовый анализ деятельности бюджетных учреждений и коммерческих	(ПК-1)	Написание конспекта № 6 Тестовые задания Ситуационные задачи и задания

		организаций		
--	--	-------------	--	--

**Оценочные средства для текущего контроля успеваемости,
промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины:**

Примерные тесты:

1. Какое из определений понятия «управленческое решение» является неверным?

- а. управленческое решение – выбор комбинации альтернатив
- б. управленческое решение – выбор альтернативы
- в. управленческое решение – сопоставление возможных потерь и выгод, рисков и шансов
- г. управленческое решение – средство преодоления разрыва между желаемым и действительным состоянием объекта

2. Каким понятием выражается роль управленческого решения как этапа процесса управления?

- а. организационный акт
- б. интеллектуальная задача
- в. средство достижения целей и разрешения проблемных ситуаций
- г. процесс легализации воздействия управляющей системы на управляемую.

3. Какая функция не раскрывает роль решений в методологии и организации процесса управления?

- а. психоаналитическая
- б. направляющая
- в. координирующая
- г. мотивирующая

4. Какая из ролей менеджера не связана с принятием управленческих решений?

- а. предприниматель
- б. корректировщик (устраняющий нарушения)
- в. распределитель ресурсов
- г. ведущий переговоры

5. Что не является аспектом комплексного и всестороннего обоснования управленческих решений?

- а. учет позитивных и негативных последствий каждого варианта

- б. экономическое обоснование решений
- в. социальное обоснование решений
- г. психологическое и психофизиологическое обоснование решений.

6. Что должно учитывать управленческое решение, чтобы быть реально осуществимым?

- а. общие и частные ограничения
- б. конкретные возможности управляемой системы, имеющиеся ресурсы
- в. степень сопротивления деловой контактной среды
- г. характер и темперамент руководителя.

7. Что не относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. эффективность использования всех видов ресурсов
- б. материальная заинтересованность персонала
- в. максимизация экономического эффекта
- г. качество трудовой деятельности

8. Что не относится к организационному аспекту свойств управленческих решений?

- а. делегирование полномочий
- б. локализация и устранение конфликтов
- в. обоснованность управленческих решений
- г. разделение труда

9. Что не относится к социальному аспекту свойств управленческих решений?

- а. неформальная структура рабочих групп
- б. качество трудовой деятельности
- в. развитие системы участия в управлении
- г. эффективность использования всех видов ресурсов

10. Что не относится к правовому аспекту свойств управленческих решений?

- а. структуризация функций управления
- б. соблюдение правовых норм при подготовке решения
- в. придание управленческому решению формы нормативного акта
- г. распределение ответственности за выполнение принятого решения

11. Что не относится к психологическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. учет инновационной готовности персонала
- б. оценка социально-психологического климата
- в. профессиональные качества руководителя
- г. квалификационный рост персонала

12. Что не относится к педагогическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. воспитательный характер управленческих решений
- б. квалификационный рост персонала
- в. профессиональные качества руководителя
- г. формирование позитивных моральных установок

13. Что относится к экономическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. материальная заинтересованность персонала
- б. качество трудовой деятельности
- в. разделение труда
- г. квалификационный рост персонала

14. Что относится к социальному аспекту свойств управленческих решений?

- а. материальная заинтересованность персонала
- б. качество трудовой деятельности
- в. разделение труда
- г. квалификационный рост персонала

15. Что относится к организационному аспекту свойств управленческих решений?

- а. материальная заинтересованность персонала
- б. качество трудовой деятельности
- в. разделение труда
- г. квалификационный рост персонала

16. Что относится к правовому аспекту свойств управленческих решений?

- а. разделение труда
- б. придание управленческому решению формы нормативного акта
- в. материальная заинтересованность персонала
- г. качество трудовой деятельности

17. Что относится к психологическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. квалификационный рост персонала
- б. разделение труда
- в. профессиональные качества руководителя
- г. распределение ответственности за выполнение принятого решения

18. Что относится к педагогическому аспекту свойств управленческих решений?

- а. воспитательный характер управленческих решений
- б. оценка социально-психологического климата

- в. максимизация экономического эффекта
- г. делегирование полномочий

19. Управленческое решение – это:

- а. результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б. результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента
- в. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- г. результат мыслительной деятельности человека

20. Что такое решение?

- а. решение - это выбор альтернативы
- б. решение - это разработка альтернативы
- в. решение - это поиск альтернативы

21. Что является основными характеристиками качества управленческого решения?

- а. научная обоснованность
- б. логичность
- в. своевременность
- г. адаптивность
- д. перспективность

22. «Школа принятия решений» как самостоятельная наука сложилась:

- а. в середине 60-х годов
- б. в 70-е годы
- в. в середине 80-х годов

23. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это:

- а. запрограммированное решение
- б. организационное решение
- в. рациональное решение
- г. незапрограммированное решение
- д. решение, основанное на суждении

24. Цель управленческого решения – это

- а. обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б. определение миссии организации
- в. проверка и контроль служащих
- г. минимизация издержек

25. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а. статистический
- б. логический

- в. научный
- г. исторический
- д. ненаучный

26. Каким требованиям должно отвечать решение:

- а. обоснованность
- б. четкость формулировок
- в. своевременность и эффективность
- г. реальная осуществимость
- д. всем выше перечисленным

27. Расширенное определение теории принятия управленческого решения:

- а. отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- б. понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множеств
- в. понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя
- г. процесс мыслительной деятельности человека

28. Узкое определение теории принятия управленческого решения:

- а. отождествляет процесс принятия управленческого решения со всем процессом управления
- б. понимает процесс принятия управленческого решения как выбор наилучшего из множества
- в. процесс мыслительной деятельности человека
- г. понимает процесс принятия управленческого решения как выбор альтернативы руководителя

29. Принятое управленческое решение влияет на:

- а. сотрудников организации
- б. на организацию в целом
- в. на внешнюю среду
- г. на лицо, принявшее это решение

30. Решение – это:

- а. выбор альтернативы.
- б. результат выбора из нескольких возможных вариантов
- в. выбор альтернативы руководителем.
- г. процесс мыслительной деятельности человека

31. Лицо, принимающее решение несет ответственность за:

- а. «непродуманные» решения
- б. «моральные» решения
- в. решения, принятые в условиях неопределенности и риска

г. за все принимаемые им решения

32. Цель управленческого решения заключается в:

- а. принятия управленцем решения, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой должностью
- б. принятия верного управленческого решения
- в. достижение поставленных перед организацией целей
- г. удовлетворении потребностей сотрудников

33. Лицо, принимающее решение:

- а. должно обладать профессиональными знаниями и навыками
- б. должно иметь высшее образование
- в. быть хорошим психологом
- г. быть ответственным человеком

34. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а. эффективность управленческого решения
- б. качество управленческого решения
- в. надежность управленческого решения
- г. оптимальность управленческого решения

35. Для принятия качественного управленческого решения, решение должно быть описано:

- а. только качественными показателями
- б. только количественными показателями
- в. как качественными, так и количественными показателями
- г. правильного ответа нет

36. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а. эффективность управленческого решения
- б. качество управленческого решения
- в. надежность управленческого решения
- г. оптимальность управленческого решения

37. Личностные оценки руководителя, среда принятия решений, информационные и поведенческие ограничения, взаимозависимость решений – это:

- а. факторы, обеспечивающие качество и эффективность управленческого решения
- б. факторы, влияющие на процесс принятия управленческих решений
- в. параметры качества управленческого решения
- г. параметры эффективности управленческого решения

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

- а. личностные пристрастия или лояльность руководителя к одному из сотрудников
- б. структуризация проблемы
- в. внутрифирменные конфликты
- г. функционирование системы ответственности

39. Управленческое решение – это:

- а. результат выбора из нескольких возможных вариантов
- б. результат анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели системы менеджмента
- в. выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью.
- г. результат мыслительной деятельности человека

40. На чем основывается принятие управленческого решения:

- а. интуиция
- б. суждение
- в. рациональность
- г. профессионализм

41. Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правильный –

это:

- а. решение, основанное на суждении
- б. интуитивное решение
- в. рациональное решение
- г. профессиональное решение

42. Выбор, обусловленный знаниями или накопленным опытом – это:

- а. решение, основанное на суждении
- б. интуитивное решение
- в. рациональное решение
- г. профессиональное решение

43. Выбор, основанный на методах экономического анализа – это:

- а. решение, основанное на суждении
- б. интуитивное решение
- в. рациональное решение
- г. профессиональное решение

44. Решения, являющиеся результатом реализации определенной последовательности действий:

- а. осторожные решения
- б. рациональные решения
- в. запрограммированные решения
- г. незапрограммированные решения

45. Решения, требующиеся в ситуациях, которые в определенной мере новы, внутренне не структурированы или сопряжены с неизвестными факторами:

- а. осторожные решения
- б. рациональные решения
- в. запрограммированные решения
- г. незапрограммированные решения

46. Какое решение является стратегическим?

- а. решение по конкретной сделке менеджера по продажам
- б. решение о выходе на новый рынок
- в. решение о снижении цены на продукцию
- г. решение о частичной замене материала

47. Какое решение не является организационным?

- а. решение о перепрофилировании производства
- б. решение о закрытии одного из цехов
- в. решение о создании единой службы управления персоналом
- г. решение о распределении прибыли

48. Что не относится к условиям разработки грамотных управленческих решений?

- а. стиль поведения руководителя
- б. современная система образования в области менеджмента
- в. информационное обеспечение принятия и реализации управленческих решений
- г. общий человеческий капитал

49. Какой из факторов не влияет на качество управленческих решений?

- а. вина исполнителей
- б. специальный человеческий капитал управления
- в. личностные черты менеджера, включая готовность идти на риск
- г. сила мотивации к разработке и реализации решений

50. Решение какого вида предпочтительнее в условиях дефицита времени

- а. групповое
- б. коллективное
- в. индивидуальное
- г. проблемно-разрешающее

51. Какое решение не является решением, принимаемым в условиях риска?

- а. решение компании о вложении избыточных средств в банк
- б. решение о создании нового продукта
- в. решение о покупке акций других компаний
- г. решение об изменении штатного расписания

52. Какое решение относится к числу запрограммированных?

- а. определение числа мастеров исходя из нормы управляемости и числа рабочих в цеху
- б. решение о совершенствовании структуры организации
- в. решение о введении в действие новой системы премирования
- г. решение о повышении в должности

53. Многовариантность решений и правовая обоснованность принимаемого решения обеспечивают:

- а. эффективность управленческого решения
- б. качество управленческого решения
- в. надежность управленческого решения
- г. оптимальность управленческого решения

54. Совокупность параметров решения, удовлетворяющих конкретного потребителя и обеспечивающих реальность его реализации – это:

- а. эффективность управленческого решения
- б. качество управленческого решения
- в. надежность управленческого решения
- г. оптимальность управленческого решения

55. Диагностика ситуации позволяет:

- а. выявить острые проблемы, которые необходимо решить в первую очередь
- б. уточнить цели организации
- в. определить эффективность решения той или иной проблемы
- г. выявить количественную информацию

56. Какой из методов генерирования альтернативных вариантов управленческих решений основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

- а. метод «мозговой атаки»
- б. метод аналогов
- в. метод генерирования
- г. метод «Делфи»

57. В каком случае возникает необходимость корректировки плана реализации управленческого решения:

- а. при изменении факторов внешней среды
- б. при смене руководства
- в. при внутриорганизационных конфликтах
- г. при изменении целей организации

58. Условия риска при принятии управленческого решения – это:

- а. условия достоверности
- б. условия определенности
- в. условия неизмеримой неопределенности
- г. условия измеримой неопределенности
- д. условия надежности

59. Чем характеризуются условия неопределенности:

- а. достаточно полным количеством информации для организации действий
- б. отсутствием достаточного количества информации для организации действий
- в. отсутствием измеримой неопределенности для организации действий
- г. отсутствием качественной информации

60. Какой метод анализа использует диаграммы, графики для оформления результатов анализа:

- а. математический метод
- б. графический метод
- в. иллюстративный метод
- г. экономический метод

Практические задания

Задания для самостоятельной подготовки

по теме «Функции решения в методологии и организации процесса управления»

1. Роль, сущность и свойства управленческого решения.
2. Классификация управленческих решений.
3. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к технологии менеджмента, и важнейшие области принятия решений.
5. Модель процесса подготовки и принятия решений.
6. Организационно-распорядительная деятельность как форма осуществления решений.

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

по теме «Типология управленческих решений»

1. Решения типичные для функций управления.
2. Решения в области планирования, организации деятельности, мотивации и контроля.
3. Организационное решение: цель и классификация.
4. Процесс и варианты причинно-следственного анализа.

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-5

по теме: «Общие принципы разработки и принятия управленческих решений».

1. Критерии важности проблемных ситуаций.
2. Выбор методов решения сложных проблем, моделирование таблицы решений, "дерево решений", платёжная матрица, методы сравнения альтернатив решений.
3. Экспертные методы принятия решений.
4. Методы прогнозирования в задачах принятия управленческих решений.
5. Моделирования процессов принятия управленческих решений: теория игр, модель теории очередей, модель управления запасами, модель линейного программирования, имитационное моделирование

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-3

по теме «Методы разработки и принятия управленческих решений»

1. Применение научных подходов к разработке управленческих решений.
2. Системный подход к разработке управленческих решений.
3. Функциональный подход к разработке управленческих решений.
4. Ситуационный подход к разработке управленческих решений.
5. Методы и приемы анализа: сущность и область применения.

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-3

по теме: «Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив»

1. Альтернатива: определение и сущность.
2. Необходимость разработки и применения альтернативных решений.
3. Оценка полноты множества вариантов.
4. Стратегии ответных действий.

5. Составление списков альтернатив.
6. Дерево решений.
7. Морфологическая комбинационная таблица.
8. Причинно-следственная диаграмма (диаграмма Исикавы).
9. Многокритериальная оценка альтернатив.
10. Методы экспертной оценки.
11. Анализ альтернативных действий.
12. Анализ внешней среды и её влияния на реализацию альтернатив.

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-3

по теме: «Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений»

1. Особенности коллективного принятия решений.
2. Принятие решения голосованием.
3. Принятие коллективных решений в малых группах
4. Согласование решения и оценка его последствий
5. Экспертные методы оценки последствий решения
6. Оценка эффективности управленческих решений
7. Сущность и виды контроля реализации управленческих решений
8. Процесс контроля реализации управленческих решений

Литература:

Основная: 1-3

Дополнительная: 1-3

Перечень заданий для самостоятельной работы

Задание 1

1. С учетом рассмотренных подходов сформулируйте оптимальное определение понятия «управленческое решение». Уточните, в чем разница между понятиями «решение» и «управленческое решение».
2. Обоснуйте, почему управленческое решение является основой процесса управления?
3. Классифицируйте управленческие решения, рассмотрев их на конкретных примерах.
4. Раскройте понятие «государственное управленческое решение» и определите его признаки.
5. В чем специфика государственного управленческого решения?
6. Какие выделяют уровни разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений и чем они отличаются по субъект-объектными отношениям и направленности воздействия?

Задание 2

Назовите три главных риска, которыми Вы считали бы нужным управлять, находясь на посту:

- Президента РФ;
- министра образования и науки РФ;
- министра внутренних дел РФ;
- Мэра города Москвы;
- ректора университета.

Какими инструментами для управления этими рисками Вы бы пользовались?

Контрольные вопросы и задания

1. Опишите процесс принятия управленческих решений.
2. Дайте характеристику основным этапам процесса разработки управленческого решения.
3. Какова роль ЛПР в процессе принятия решения?
4. Какими этапами должна быть дополнена 12-этапная модель принятия государственных решений по сравнению с 8-этапной циклической схемой процесса принятия решений?
5. Какие виды управленческих технологий максимально эффективно применяются в сфере государственного и муниципального управления? Ответ обоснуйте на конкретных примерах.
6. Раскройте на конкретных примерах реализацию методики SMART-целей в сфере государственного и муниципального управления.
7. Проанализируйте ситуацию и выполните задание по ней.

Описание ситуации

Представьте управленческую ситуацию...

В городе N более 50 лет функционирует завод по производству военной и гражданской продукции.

Руководство компании, которой принадлежит завод, уже много лет ведет поиск путей повышения эффективности производства. Недавно на заводе сменилось руководство. Практически весь «аппарат управления» приехал из другого города, а Вас назначили на должность директора по производству. В прошлом году руководством предприятия было закуплено и установлено новое оборудование, введена новая система оплаты труда. Однако ожидаемого роста эффективности производства так и не произошло.

Кроме того, стало снижаться качество продукции, выросла текучесть кадров.

Руководство предприятия считает, что это происходит из-за нового оборудования и неквалифицированных работников. У Вас, как у директора по производству, состоялся разговор с руководителем завода. Он удивлен сложившейся ситуацией и считает, что Вы в ближайшее время должны решить данную проблему. Через месяц он хотел бы получить отчет о проделанной Вами работе и ее результатах.

Задание к ситуации: постройте «дерево целей», предложите Ваши мероприятия по выходу из сложившейся ситуации и обоснуйте ответ.

8. Разработайте процесс принятия государственного управленческого решения в соответствии с 12-этапной схемой алгоритма принятия

управленческого решения, при этом количество этапов в зависимости от степени сложности государственного управленческого решения может быть меньше, чем в данной схеме.

9. Установите и обоснуйте последовательность этапов подготовки и принятия решений в процессе управления (таблица 1).

Таблица 1 – Этапы подготовки и принятия решений в процессе управления

№ этапа	Наименование действий	Ранг (номер) дает студент	Эталон (дает преподаватель)	Отклонения (3-4)
	Контроль выполнения управленческих решений			
	Документальное оформление решения			
	Установление проблемы			
	Формулировка решений			
	Постановка задачи			
	Выработка вариантов решения			
	Фиксация решения (подпись документов)			
	Сбор и обработка исходной информации, изучение, оценка обстановки (ситуации)			
	Постановка задач подчиненным			
	Анализ, обсуждение и оценка вариантов решения			
	Уяснение задачи (замысла вышестоящего руководителя)			
	Выбор окончательного решения			

Контрольные вопросы и задания 2

1. Какие методы оптимизации управленческих решений Вы знаете?

2. Какие методы стимулирования творческого мышления Вы знаете?
3. Какие экспертные методы принятия и реализации управленческих решений Вы знаете?
4. Какие графические подходы к принятию решений Вы знаете?
5. Какие из традиционно используемых методов принятия управленческих решений соответствуют нормативной теории принятия решений, а какие – дескриптивной теории? Привести примеры.
6. В чем специфика использования нормативных и дескриптивных методов для государственных решений?
7. Перечислите все субъекты законодательной инициативы в РФ по уровням властных полномочий (на федеральном, региональном, муниципальном уровнях).
8. На примере регламента любого органа власти перечислите и опишите использованные в нем методы разработки и принятия государственного решения.
9. Проанализируете стратегический документ любого управленческого уровня на предмет выявления используемых в нем методов принятия управленческих решений.

Примерные Ситуационные задачи и задания

Ситуация задача 1.

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

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

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

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

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез

доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других прогрессивных руководителей.

Ситуационная задача 2:

1. Вам нужно принять решение: открывать в городе гостиницу или не открывать. Укажите ваши действия по выбору цели и сбору информации.

2. Исходя из задания, изложенного в ситуации 1, и собранной

информации осуществляется подготовительный анализ альтернатив для принятия решения.

3. Предположим, что в процессе подготовительного этапа принятия решения вы пришли к следующему предварительному выводу: лучшей альтернативой является открытие фешенебельной гостиницы, рассчитанной на 30 номеров люкс. Раскройте процесс окончательного принятия решения.

4. Допустим, что вами уже принято окончательное решение о строительстве фешенебельной гостиницы на 30 номеров люкс.

Определите ваши действия по реализации решения.

Ситуационная задача 3.

Процветание и будущее фирмы зависят, прежде всего, от внедрения нововведений. Однако нередко приходится сталкиваться с сопротивлением изменениям, внедрению нового, передового. Какие действия Вы предпринять, чтобы преодолеть такое противодействие инновациям? Какую программу инноваций вы предложите?

Задание:

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

Ситуационная задача 4. В трудовой коллектив, где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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

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

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

г) Установить деловой контакт со сторонниками нового, не принимая всерьез

доводы сторонников старого подхода к технологии производства, проводить работу по реализации новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера

других прогрессивных руководителей.

Задание:

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

Задания для выполнения в группах

Задание 1

В группах по три человека рассмотрите последовательно каждый этап процесса принятия управленческого решения. Как вы считаете, какие факторы внутренней и внешней среды будут влиять на каждый из этапов? Результаты своей работы вынесите на дискуссию на практическом занятии.

Проведите обсуждение на тему:

- Из каких этапов состоит стадия подготовки к разработке управленческого решения.
- Какая информация используется в качестве входной на этапе получения информации о ситуации?
- Что значит недостаточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?
- Что значит избыточность информации при анализе неблагоприятной управленческой ситуации?

Задание 2

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию. Ваше предприятие столкнулось с неблагоприятной управленческой ситуацией. Соответственно надо принимать управленческое решение. Итак, мы начали подготовку к разработке управленческого решения. Может ли на этом этапе неблагоприятная управленческая ситуация разрешиться? Или начатый процесс по разработке и принятию управленческого решения следует довести до конца?

Проведите обсуждение на тему: Зачем при принятии управленческого решения генерируют альтернативные варианты решений?

Задание 3

В группах по три-четыре человека рассмотрите следующую ситуацию.

Предположите, что у вас есть фирма. Придумайте для вашей фирмы конкретную неблагоприятную управленческую ситуацию. Попробуйте выполнить все этапы блока «Разработка управленческого решения». Причем при генерировании альтернативных вариантов управленческих решений можете использовать любой известный вам метод. Результаты обсудите на практическом занятии.

Задание 4. На фирме сформировался демократический стиль руководства.

Определите приемы по принятию решений при следующих параметрах:

- а) распределение ответственности;
- б) отношение к подбору кадров; в) отношение к инициативе;
- г) отношение к дисциплине;
- и) способ доведения решения до исполнителей.

Задание 5

В группах по три-четыре человека, рассмотрите процесс реализации управленческих решений. Представьте, что у вас есть предприятие. Нарисуйте организационную структуру вашего предприятия. Покажите, как информация циркулирует в вашей организационной структуре от вышестоящих уровней управления к нижестоящим, и наоборот. А также покажите, как происходит обмен информацией на одном уровне управления. Приведите конкретный пример. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Задание 6

В группах по три-четыре человека рассмотрите основные составляющие процесса контроля. Обоснуйте, чем отличаются критерии качества от стандартов. А также определите причины необходимости контроля реализации управленческого решения на предприятии. Предположите, что у вас есть предприятие. Какие методы контроля реализации управленческих решений вы бы использовали на своем предприятии?

Обоснуйте свой ответ. Результаты своей работы обсудите на практическом занятии.

Примерный перечень докладов и рефератов по дисциплине «Методы принятия управленческих решений»

1. Понятия «решение», «управленческое решение», «государственное решение». Признаки и виды управленческого решения и государственного

решения.

2. Понятие «личность, принимающая решение». Сущностные характеристики управленческого государственного решения и личности, принимающей государственное решение.

3. Творческий характер управленческих решений: интуитивный и рациональный подходы.

4. Сравнительный анализ теорий государственных управленческих решений в различных научных школах управления.

5. Объекты и субъекты принятия и исполнения решений в государственном управлении.

6. Признаки управленческого государственного решения. Отличия от обычного решения. Формы реализации государственного решения.

7. Общая методология разработки управленческих государственных решений. Схема и этапы разработки.

8. Понятия проблемы, проблемной ситуации. Формулирование, оценка, обоснование проблемы. Построение алгоритма (декомпозиция проблемы). Классификация проблем.

9. Формулирование проблемы, проблемной ситуации. Табличные и графические способы представления проблем: дерево проблем, диаграмма Исикавы.

10. Классическая 3-этапная модель Г. Саймона принятия решений. Достоинства и недостатки модели.

11. Общая 12-этапная модель принятия решений.

12. Методологические основы управленческого государственного решения. Три подхода к управлению: процессный, системный, ситуационный.

13. Морально-этические аспекты разработки и реализации государственных решений.

14. Целевая ориентация управленческих государственных решений в органах государственного и муниципального управления. Методика постановки целей SMART в государственного и муниципального управления.

15. Понятие целевых и процессорных технологий в органах государственного и муниципального управления.

16. Инициативно-целевая технология принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Особенности и отличие от других технологий.

17. Программно-целевая технология принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Особенности и отличия от других технологий.

18. Регламентная технология принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Особенности и отличие от других технологий.

19. Процессорные технологии принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

20. Принятие управленческих решений в органах государственного и муниципального управления в условиях неопределенности и риска. Зависимость риска от неопределенностей. Причины и классификация рисков.

21. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. Страхование рисков.

22. Анализ внешней среды в органах государственного и муниципального управления. Ближнее и дальнее окружение. Свойства внешней среды. Особенности внутренних элементов организации в сфере государственного и муниципального управления.

23. Анализ внешней и внутренней среды в государственного и муниципального управления. SWOT-анализ и PEST-анализ.

24. Основные управленческие навыки в государственного и муниципального управления. Правила постановки целей и делегирования полномочий в государственного и муниципального управления.

25. Этапы процесса планирования. Календарное планирование: ленточная диаграмма Г. Ганта, критический путь.

26. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив управленческого решения: аналитический, статистический, матричный, метод оптимизации, мозговой штурм, 6-5-3, теоретико-игровой, метод наставничества, метод работы с внешними консультантами.

27. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив управленческого решения: индивидуальный, групповой, метод Дельфи, эволюционного моделирования, атаки разносом, синектики, фокальных объектов, морфологического анализа.

28. Анализ альтернатив управленческих решений в органах государственного и муниципального управления: метод сценариев и дерева решений.

29. Контроль и мониторинг при принятии и реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

30. Роль информации в процессе разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

31. Государственные решения, принимаемые Президентом РФ, Правительством РФ и иными органами государственной власти.

32. Процедура принятия управленческих решений на различных уровнях государственного и муниципального управления.

33. Процедуры исполнения и ответственности за неисполнение государственных решений.

34. Условия и факторы, определяющие качество управленческих государственных решений в органах государственного и муниципального управления. Причины некачественной реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

35. Оценка эффективности государственных управленческих решений.

**Промежуточная аттестация по дисциплине
«Методы принятия управленческих решений» проводится в форме зачета
с оценкой**

1. Место управленческого решения в процессе управления.

2. Функции решения в методологии и организации процесса управления.
3. Влияние психологии руководителя на процесс разработки и реализации управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Программируемые и непрограммируемые управленческие решения.
6. Особенности интуитивных решений.
7. Решения, основанные на суждениях.
8. Процесс принятия рационального управленческого решения.
9. Основные требования, предъявляемые к управленческому решению.
10. Условия разработки качественных управленческих решений.
11. Информационное обеспечение принятия управленческого решения.
12. Роль организационных факторов в повышении качества управленческих решений.
13. Влияние ситуационных факторов на качество управленческих решений.
14. Роль психологических факторов в повышении качества управленческих решений.
15. Критерии эффективности управленческих решений.
16. Методология процесса разработки управленческих решений.
17. Организационные принципы разработки управленческих решений.
18. Целевая ориентация управленческих решений.
19. Моделирование в принятии управленческого решения.
20. Теория игр как метод принятия управленческого решения.
21. Дерево решений как модель принятия управленческого решения.
22. Особенности принятия управленческого решения по методу сценариев.
23. Принятие управленческого решения с использованием модели ограниченной рациональности.
24. Оптимизационная модель принятия управленческого решения.
25. Особенности принятия управленческого решения по методу коллективного мнения.
26. Критерии принятия управленческого решения.
27. Особенности анализа альтернативных вариантов управленческого решения.
28. Методы сравнения альтернативных вариантов управленческого решения.
29. Выбор оптимального варианта управленческого решения и организационная поддержка его реализации.
30. Поведенческие аспекты анализа альтернатив и выбора оптимального варианта управленческого решения.
31. Факторы внешней среды, влияющие на реализацию альтернативных вариантов управленческого решения.
32. Определенность, риск и неопределенность как условия принятия управленческого решения.
33. Особенности процесса принятия управленческого решения в условиях неопределенности и риска.
34. Организация исполнения управленческого решения.
35. Характеристики эффективности контроля исполнения управленческого решения.

36. Ответственность лица, принимающего решения, как категория этики и права.
37. Правовые, социальные и личные нормы, определяющие допустимость управленческих решений.
38. Утилитаристский подход к принятию управленческих решений.
39. Индивидуалистический подход к принятию управленческих решений.
40. Морально-правовой подход к принятию управленческих решений.
41. Факторы, влияющие на этику принятия управленческих решений.
42. Контроль как завершающий этап разработки и реализации управленческого решения.
43. Методы контроля исполнения управленческого решения.
44. Предварительный, текущий и заключительный контроль исполнения управленческого решения.
45. Процедура контроля исполнения управленческого решения.

Карта фонда оценочных средств промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине, проводимой в форме зачета

№	Раздел рабочей программы	Формируемые компетенции	Оценочное средство (вопросы к зачету с оценкой)
1	Управленческие решения в процессе управления. Условия и факторы качества управленческих решений	(ПК-1)	Задание 1-4
2	Типология управленческих решений	(ПК-1)	Задание 5-7
3	Общие принципы разработки и принятия управленческих решений	(ОПК-2)	Задание 8-18
4	Методы разработки и принятия управленческих решений.	(ПК-1)	Задание 19-29
5	Разработка альтернативных решений. Методы оценки альтернатив.	(ОПК-2) (ПК-1)	Задание 30-41
6	Контроль и оценка эффективности реализации управленческих решений	(ПК-1)	Задание 42-45

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

Особенности процедур текущей и промежуточной аттестации описаны в «Положении о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся в Негосударственном образовательном учреждении высшего образования «Московский социально-педагогический институт» (НОУ ВО «МСПИ»)), утвержденном Приказом ректора № 27/6 от 28.08.2017.

К прохождению промежуточной аттестации по дисциплине в форме зачёта с оценкой допускается студент при условии успешного выполнения всех заданий, предусмотренных в рамках текущего контроля успеваемости в рабочей программе дисциплины.

Оценивание уровня сформированности компетенций студентов на промежуточной аттестации, проводимой в форме зачета с оценкой

Шкала оценивания	Уровень сформированности компетенций	Описание критериев оценивания
Отлично	Высокий уровень (5 баллов)	- Дан развернутый ответ на поставленные вопросы, показана совокупность осознанных знаний по дисциплине - В ответе прослеживается четкая структура и логическая последовательность, отражающая сущность раскрываемых понятий - Ответ изложен литературным языком с использованием современной терминологии - Могут быть допущены недочеты в определении понятий, исправленные студентом самостоятельно в процессе ответа
Хорошо	Базовый уровень (4 балла)	- Дан развернутый ответ на поставленный вопрос - Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком с использованием современной терминологии - Могут быть допущены 2-3 неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с

		помощью преподавателя
Удовлетворительно	Минимальный уровень (3 балла)	- Логика и последовательность изложения имеют нарушения - Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов - В ответе отсутствуют выводы - Умение раскрыть значение обобщенных знаний не показано - Речевое оформление требует поправок, коррекции
Неудовлетворительно	Компетенция не сформирована	- Ответ представляет собой разрозненные знания с существенными ошибками по вопросам - Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения - Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения - Речь неграмотная - Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента - Ответ на вопрос полностью отсутствует или отказ от ответа

8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная литература:

1. Катаева, В.И. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / В.И. Катаева, М.С. Козырев. - Москва; Берлин : Директ-Медиа, 2015. - 196 с. : ил., схем., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-4560-4; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=278872>

2. Круталевич М.Г. Формирование управленческих решений на муниципальном уровне управления: учебно-методическое пособие / М.Г. Круталевич; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2015. - 159 с.: табл., схем. - Библиогр. в кн..- ISBN 978-5-7410-1325-0; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=439225>

3. Осипенко, С.А. Методы принятия управленческих решений: учебно-методическое пособие / С.А. Осипенко. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2015. - 67 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-3904-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=276156>

Дополнительная литература:

1. Давыдкина, О.А. Методы принятия управленческих решений: методические указания к практическим занятиям / О.А. Давыдкина; Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Пензенский государственный технологический университет». - Пенза: ПензГТУ, 2014. - 120 с.: табл., схем. - Библиогр.: с. 112-113.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=437132>

2. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений: методологические и процессуально-правовые аспекты: учебное пособие / М.С. Козырев. - Москва; Берлин: Директ-Медиа, 2016. - 590 с. : ил., табл. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4475-6916-7; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=435807>

3. Методология и методы разработки управленческих решений: практикум / Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет»; сост. А.А. Лежебоков. - Ставрополь: СКФУ, 2016. - 92 с.: табл.; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459096>

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины

№ п\п	Наименование портала (издания, курса, документа)	Ссылка
1.	Электронная библиотечная система.	http://www.biblioclub.ru
2.	Электронная библиотечная система.	http://www.znaniyum.com
3.	Русский Гуманитарный Интернет-Университет – Библиотека учебной и научной литературы.	http://www.i.ru/biblio/default.aspx
4.	Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний	http://www.iprbookshop.ru/

5.	Официальный сайт Консультант-Плюс	http://www. consultant.ru
6.	Официальный сайт РосБизнесКонсалтинга	http://www.rcb.ru
7.	Информационно-правовой портал	http://www.garant.ru /

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Дисциплина дает обучающемуся блок знаний и практических навыков, без которых не может состояться современный профессионал. Основными формами обучения студентов являются лекции, практические занятия, самостоятельная работа. В рамках аудиторной работы на лекции отводится не более 1/3 от всех занятий. Сами лекции носят проблемный характер, знакомят обучающегося с различными подходами к решению поставленной проблемы (задачи), ориентируют его на определение собственной позиции, защита которой требует логичной и грамотной аргументации.

Записи в ходе лекций допустимо делать как на бумажном, так и электронном носителе. Понятия, категории, законы, схемы, таблицы, диаграммы и т.п. в конспекте лекции записываются полностью, основное содержание лекции записывается в произвольной форме (своими словами).

Проведение практических занятий предполагает широкую вариативность форм и методов (образовательных технологий). Следует учитывать, что выбор той или иной образовательной технологии зависит от уровня студенческой группы, желания преподавателя полнее раскрыть способности обучающихся, внести в обучение элемент творчества.

Продуктивная аудиторная работа невозможна без предварительной самостоятельной подготовки к ней. Самостоятельная работа – средство организации самообразования и самовоспитания, нацелена на формирование умения осуществлять планирование деятельности, рационально организовывать свое рабочее место и время. В ходе самостоятельной работы обучающийся ищет ответ на неясное. Самостоятельная работа призвана выполнить развивающую, информационно-обучающую, стимулирующую, воспитывающую, исследовательскую функции. Самостоятельная работа, в первую очередь, это подготовка к каждому практическому занятию и изучение материала, полученного в ходе лекций.

Изучение дисциплины предполагает использование различных форм контроля. Диагностирующий контроль позволяет оценить знания магистрантов, которые имеются в его багаже перед изучением дисциплины. Для одних дисциплин модуля таковым багажом станут знания, сформированные в процессе получения среднего образования, для других дисциплин – знания, полученные при изучении данного модуля.

Текущий контроль предполагает оценивание всех видов деятельности во время обучения студента: участие в блиц-опросах и дискуссиях, выполнение

творческих проектов с элементами слайд-шоу и видео-шоу, выполнение самостоятельной работы. В программе дисциплины в разделе 7. «Оценочные средства для текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины» содержатся критерии оценивания каждой формы деятельности. Данные критерии должны стать известны студенту на первом занятии, служить ориентиром правильности выполнения задания.

Контроль по итогам освоения материала изучаемой дисциплины возможно проводить в различных формах организации экзамена, начиная от традиционной – развернутые ответы на вопросы, до вариативных – тесты, защиты проектов и пр.

Работа над конспектом лекции

Основу теоретического обучения студентов составляют лекции. Они дают систематизированные знания студентам о наиболее сложных и актуальных проблемах изучаемой дисциплины. На лекциях особое внимание уделяется не только усвоению студентами изучаемых проблем, но и стимулированию их активной познавательной деятельности, творческого мышления, развитию научного мировоззрения, профессионально-значимых свойств и качеств. Лекции по учебной дисциплине проводятся, как правило, как проблемные в форме диалога (интерактивные).

Осуществляя учебные действия на лекционных занятиях, студенты должны внимательно воспринимать действия преподавателя, запоминать складывающиеся образы, мыслить, добиваться понимания изучаемого предмета, применения знаний на практике, при решении учебно-профессиональных задач. Студенты должны аккуратно вести конспект. В случае недопонимания какой-либо части предмета следует задать вопрос в установленном порядке преподавателю. В процессе работы на лекции необходимо так же выполнять в конспектах модели изучаемого предмета (рисунки, схемы, чертежи и т.д.), которые использует преподаватель.

Работу над конспектом следует начинать с его доработки, желательно в тот же день, пока материал еще легко воспроизводим в памяти (через 10 часов после лекции в памяти остается не более 30-40 % материала). С целью доработки необходимо прочитать записи, восстановить текст в памяти, а также исправить описки, расшифровать не принятые ранее сокращения, заполнить пропущенные места, понять текст, вникнуть в его смысл. Далее прочитать материал по рекомендуемой литературе, разрешая в ходе чтения возникшие ранее затруднения, вопросы, а также дополняя и исправляя свои записи. Записи должны быть наглядными, для чего следует применять различные способы выделений. В ходе доработки конспекта углубляются, расширяются и закрепляются знания, а также дополняется, исправляется и совершенствуется конспект.

Подготовленный конспект и рекомендуемая литература используются при подготовке к практическим (семинарским) занятиям. Подготовка сводится к внимательному прочтению учебного материала, к выводу с карандашом в руках всех утверждений и формул, к решению примеров, задач, к ответам на

вопросы. Примеры, задачи, вопросы по теме являются средством самоконтроля.

Непременным условием глубокого усвоения учебного материала является знание основ, на которых строится изложение материала. Обычно преподаватель напоминает, какой ранее изученный материал и в какой степени требуется подготовить к очередному занятию. Обращение к ранее изученному материалу не только помогает восстановить в памяти известные положения, выводы, но и приводит разрозненные знания в систему, углубляет и расширяет их. Каждый возврат к старому материалу позволяет найти в нем что-то новое, переосмыслить его с иных позиций, определить для него наиболее подходящее место в уже имеющейся системе знаний. Неоднократное обращение к пройденному материалу является наиболее рациональной формой приобретения и закрепления знаний.

Работа с рекомендованной литературой

При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом.

Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать.

В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Подготовка к практическому занятию (семинару)

Для успешного освоения материала студентам рекомендуется сначала ознакомиться с учебным материалом, изложенным в лекциях и основной литературе, затем выполнить самостоятельные задания, при необходимости обращаясь к дополнительной литературе.

При подготовке к практическому занятию (семинару) можно выделить 2 этапа:

- организационный,
- закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе студент планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку студента к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его наиболее важная и сложная часть, требующая пояснений преподавателя в просе контактной работы со студентами. Остальная его часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического приложения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы студент должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, разобраться в иллюстративном материале, задачах. Заканчивать подготовку следует составлением плана (перечня основных пунктов) по изучаемому материалу (вопросу). Такой план позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам и структурировать изученный материал. Целесообразно готовиться к практическим (семинарским) занятиям за 1- 2 недели до их начала, а именно: на основе изучения рекомендованной литературы выписать в контекст основные категории и понятия по учебной дисциплине, подготовить развернутые планы ответов и краткое содержание выполненных заданий.

Порядок проведения тестирования

Тест - это простейшая форма письменного контроля, направленная на проверку владения терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин.

Целью тестирования является оценка качества обучения на различных этапах освоения образовательной программы и уровня подготовки обучающихся на соответствие требованиям федерального государственного образовательного стандарта и образовательной программы. Тестирование не исключает и не заменяет другие формы оценки качества обучения и уровня подготовки обучающихся. Тестирование, наряду с другими формами текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, может использоваться: - как инструмент внутривузовского мониторинга контроля качества подготовки обучающихся при освоении ими образовательных программ.

Текущее и оперативное тестирование может проводиться преподавателем при аудиторной и внеаудиторной работе, в том числе на семинарах,

практических занятиях/ лабораторных практикумах для выявления уровня освоения учебного материала обучающимся и его готовности к дальнейшему обучению, проверки качества освоения знаний, умений по определенным темам, модулям, разделам дисциплины и выполнения внеаудиторной самостоятельной работы.

Рубежное тестирование проводится по модулю дисциплины (контрольной точке), циклам дисциплин, в соответствии с листом контрольных мероприятий. Целью рубежного тестирования является определение степени освоения обучающимися области знаний и умений (уровня компетентности) в соответствии с программой дисциплины. Результаты тестирования используются преподавателем для формирования комплексной оценки по дисциплине. Рубежное тестирование может проводиться при аудиторной и внеаудиторной работе. Тестирование может проводиться в письменной и (или) компьютерной формах.

Методические рекомендации студентам по подготовке к зачету с оценкой

При подготовке к зачету студент должен повторно изучить конспекты лекций и рекомендованную литературу, просмотреть решения основных задач, решенных самостоятельно и на практических занятиях (семинарах), а также составить письменные ответы на все вопросы, вынесенные на зачет.

11. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем

В процессе освоения дисциплины предполагается использование информационных технологий, обеспечивающих подготовку презентационных материалов в следующем составе:

Операционная система Windows 8.1 32-bit/64-bit Russian Russia Only DVD [WN7-00937] (счет № 12406644 от 01.04.2014, товарная накладная № 8709347134 от 01.04.2014, Акт № 9709571317 от 01.04.2014), действие бессрочно

Коробочная версия ПО приложение для ПК Office Home and Business 2013 32/64 Russian Russia Only EM DVD No Skype (T5D-01763) (счет № 142620887 от 18.03.2014, товарная накладная № 334356/РБР от 01.04.2014), действие бессрочно

12. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

Для обеспечения данной дисциплины необходима аудитория, оснащенная специализированной мебелью и техническими средствами обучения: мультимедийным комплексом с доступом к сети Интернет.

13. Организация изучения дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Обучающиеся инвалиды и лица с ограниченными возможностями здоровья обеспечены печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль): Социальное проектирование в системе управления

Рабочая программа дисциплины
«Методы принятия управленческих решений»

Составитель:

Шагидаева А. Б., доцент кафедры педагогики и психологии

Отв. редактор:

Иванов С. Ю., зав. кафедрой, доктор соц. наук, профессор

**Лист переутверждения
рабочей программы дисциплины**

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и переутверждена

Дата: 30.08.2019

Протокол заседания кафедры социально-гуманитарных дисциплин
и менеджмента № 1 от 30.08.2019

Зав.кафедрой _____ /Иванов С.Ю./

Дата: 28.08.2020

Протокол заседания кафедры социально-гуманитарных дисциплин
и менеджмента № 1 от 28.08.2020

Зав.кафедрой _____ /Иванов С.Ю./