	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

**Рабочая программа дисциплины (модуля) «Принятие управленческих решений в органах власти», включая оценочные материалы**

**1. Требования к результатам обучения по дисциплине (модулю)**

**1.1. Перечень компетенций, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Группа компетенций	Категория компетенций	Коды и содержание компетенций
Универсальные	Разработка и реализация проектов	УК-2. Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм, имеющихся ресурсов и ограничений
Общепрофессиональные	-	ОПК-2 Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов
Профессиональные	-	-

**1.2. Компетенции и индикаторы их достижения, формируемых дисциплиной (модулем) в процессе освоения образовательной программы**

Код компетенции	Код индикатора компетенции	Содержание индикатора компетенции
УК-2	УК-2.2	Решает поставленную перед ним подцель проекта, через формулирование конкретных задач.
ОПК-2	ОПК-2.1	Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия на основе анализа социально-экономических процессов

**1.3. Результаты обучения по дисциплине (модулю)**

**Цель изучения дисциплины (модуля)** – сформировать знание теории и практических аспектов процесса разработки, планирования, принятия и исполнения управленческих государственных решений, организации их эффективной реализации и контроля в системе государственной службы.

В результате изучения дисциплины (модуля) обучающийся должен

**знать:**


- методологические основы разработки управленческих решений в органах власти;
- способы определения параметров качества принятия и исполнения управленческих решений и осуществления управленческих процессов в органах власти;

**уметь:**

- разрабатывать управленческие решения в органах власти и оценивать их последствия;
- определять параметры качества принятия и исполнения управленческих решений в органах власти и осуществления управленческих процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;

**владеть:**

- навыками оценки последствий принятия управленческих решений в органах власти
- навыками определения параметров качества принятия и исполнения управленческих

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

- решений в органах власти и осуществления управленческих процессов, выявления отклонений и принятия корректирующих мер.

## 2. Объем, структура и содержание дисциплины (модуля)

### 2.1. Объем дисциплины (модуля)

Виды учебной работы	Формы обучения		
	Очная	Очно-заочная	Заочная
<b>Общая трудоемкость:</b> зачетные единицы/часы	4/144		
<b>Контактная работа:</b>	48	36	14
Занятия лекционного типа	16	16	6
Занятия семинарского типа	32	20	8
<b>Консультации</b>	0	0	0
<b>Промежуточная аттестация:</b> экзамен	36	36	36
<b>Самостоятельная работа (СР)</b>	60	72	94

**Примечания:** зачет, зачет с оценкой по очной форме обучения проводится в рамках занятий семинарского типа. В учебном плане часы не выделены.

### 2.2. Темы (разделы) дисциплины (модуля) с указанием отведенного на них количества часов по формам образовательной деятельности

#### Очная форма обучения

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	1	0	0	2	0	0	6
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	2	0	0	6
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	2	0	0	6
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	1	0	0	2	0	0	6
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	2	0	0	4	0	0	6
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	2	0	0	4	0	0	6



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	2	0	0	4	0	0	6
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	2	0	0	4	0	0	6
9.	Контроль реализации управленческого решения.	2	0	0	4	0	0	6
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	2	0	0	4	0	0	6

**Очно-заочная форма обучения**


№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	1	0	0	2	0	0	6
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	2	0	0	6
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	2	0	0	6
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	1	0	0	2	0	0	6
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	2	0	0	2	0	0	8
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	2	0	0	2	0	0	8



7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	2	0	0	2	0	0	8
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	2	0	0	2	0	0	8
9.	Контроль реализации управленческого решения.	2	0	0	2	0	0	8
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	2	0	0	2	0	0	8

**Заочная форма обучения**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Виды учебной работы (в часах)						СР
		Контактная работа						
		Занятия лекционного типа		Занятия семинарского типа				
		Л	Иные	ПЗ	С	ЛР	Иные	
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	1	0	0	0	0	0	8
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	0	0	0	8
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	1	0	0	1	0	0	8
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	1	0	0	1	0	0	10
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	1	0	0	1	0	0	10
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	1	0	0	1	0	0	10

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	0	0	0	1	0	0	10
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	0	0	0	1	0	0	10
9.	Контроль реализации управленческого решения.	0	0	0	1	0	0	10
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	0	0	0	1	0	0	10

**Примечания:**

Л – лекции, ПЗ – практические занятия, С – семинары, ЛР – лабораторные работы, СР – самостоятельная работа.

**2.3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам) и видам работ**

**Содержание лекционного курса**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание лекционного курса
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	Понятие управленческого решения, его отличие от обычного решения, определение аспектов, делающих обычное решение государственным. Управленческое решение как явление и как процесс, а также как один из циклов управления: определение его места в системе управления. Техническая, биологическая и социальная системы и специфика принятия государственных решений в них. Понятие правильного, оптимального, результативного, качественного и эффективного государственного решения, характеристики понятий, их значение; теория оценивания эффективности управленческих решений: принципы, составляющие, показатели, критерии, факторы, влияющие на эффективность решения и т.д.
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке и реализации управленческих решений. Системный анализ проблемной ситуации. Генерирование альтернатив решения проблемы. Изучение ресурсной базы решения проблемы. Учет организационных возможностей и ограничивающих факторов. Разработка стратегии и тактики решения проблемы (плана операции, проекта). Экспертная оценка. Документальное оформление управленческого решения. Утверждение (принятие) управленческого решения. Определение ответственных организаций и лиц, сроков реализации и форм контроля.
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	Сущность и содержание основных принципов разработки управленческих решений. Характеристика основных этапов разработки управленческих гос. решений. Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса разработки



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

		<p>управленческого решения. Сущность и содержание процесса принятия решения, реализации, анализа результатов.</p> <p>Критерии, факторы, влияющие на эффективность разработки и принятия управленческих решений. Требования к критериям.</p> <p>Виды критериев.</p> <p>Содержание процесса планирования разработки и принятия управленческих решений. Компоненты плана.</p>
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	<p>Методы и технологии разработки и принятия управленческих государственных решений. Понятие неопределенности и риска. Задачи обоснования управленческих гос. решений в условиях неопределенности. Условия неопределенности. Составляющие и источники рисков в управлении. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности». Составляющие и источники рисков в управлении.</p>
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	<p>Основные процессорные технологии подготовки и реализации управленческого решения (управление по результатам, на базе искусственного интеллекта, путем постоянных проверок и т.д.), их характеристики и условия оптимального применения. Правовое, административное и документальное обеспечение процесса разработки управленческого решения. Особенности организации процесса разработки решения с точки зрения кадрового обеспечения, информирования, технологической подготовленности, достаточности ресурсов и т.д. Проблема распределения и перераспределения полномочий среди участников процесса; проблема распределения ответственности и соотнесения ее с полномочиями участников.</p>
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	<p>Определение особенностей и специфики принятия управленческих решений и значения стандартизированного, универсального метода разбиения этого процесса на этапы. Состав и последовательность процедур процесса разработки управленческого решения. Основные этапы разработки государственного решения: подготовительный этап, разработка решения, реализация решения, анализ последствий. Характеристика и особенности деятельности на подготовительном этапе: проблема сбора информации, определение целей и критериев, анализ ситуации, разработка прогнозов и учет рисков. Специфика этапов разработки управленческого решения: наработка альтернатив для принятия решения, их отбор, разработка сценариев, экспертная оценка полученных результатов.</p>
7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	<p>Проблема реализации управленческого решения в условиях постоянных перемен. Определение понятий «риск», «неопределенность», «определенность», «объективность» в системе управления. Источники и виды неопределенности, разновидности рисков, их природа, характерные признаки рискованных ситуаций. Объективные и субъективные факторы риска. Основные правила принятия решений в условиях неопределенности и риска. Типовые ошибки в принятии решений при наличии множества неопределенностей. Стратегии снижения рисков или негативных последствий рисков и неопределенности. Воздействие паники на принятие</p>



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

		решений, влияние стресса и механизмы их учета при разработке управленческих решений.
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	Понятия прогнозирования, предвидения. Значение прогнозирования в процессе разработки и принятия управленческого решения, специфика расположения этой фазы в цикле управленческого решения. Основные принципы прогнозирования. Особенности применения методов принятия решений при прогнозировании, специфические прогнозные методы. Классификация прогнозов применительно к управленческим задачам. Методы получения информации и специфика работы с ними при составлении прогнозного плана управления (экспертные методы, эвристическое прогнозирование, математические методы, аналогии, терминологический анализ, публикационная активность и т.д.).
9.	Контроль реализации управленческого решения.	Контроль реализации управленческого решения. Специфика контроля при принятии и реализации решения. Обоснование необходимости контроля, его основные функции при реализации решения. Понятие «отклонения», возможности выявления отклонения от заданного плана. Организация системы контроля, проблема определения параметров и критериев для измерения результатов принятого решения. Основные составляющие и принципы контролирующей деятельности. Предварительный, текущий, выборочный, заключительный контроль. Основные рекомендации в области управления качеством через поведенческий аспект.
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии решений. Этика разработки и принятия государственного решения. Регламентированные организационные, должностные и правовые обязанности руководителя, а также несение ответственности за принятое решение и его последствия. Понятие гуманитарной и технологической ответственности, проблема разграничения их значимости и определения приоритетности управленцем. Виды ответственности и механизмы несения ответственности. Методы контроля ответственности, проблема контроля в России и решение этой проблемы за рубежом. Этика работы с информацией при разработке решения, особенности этой работы с конкурентами, партнерами и в рамках сотрудничества с коллегами.

**Содержание занятий семинарского типа**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Тип	Содержание занятий семинарского типа
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	С	1. Понятие управленческого решения. 2. Основные характеристики управленческого решения. 3. Управленческое решение как явление и как процесс. 4. Теория оценивания эффективности управленческих решений: принципы, составляющие, показатели, критерии, факторы, влияющие на эффективность решения и т.д.
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	С	1. Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке, принятию и реализации управленческих решений. 2. Системный анализ проблемной ситуации. 3. Генерирование альтернатив решения проблемы. 4. Разработка стратегии и тактики решения проблемы (плана операции, проекта).



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	С	1.Сущность и содержание основных принципов разработки и принятия управленческих решений. 2.Характеристика основных этапов разработки управленческих решений. 3.Сущность и содержание процесса разработки управленческого решения. 4.Сущность и содержание процесса принятия решения.
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	С	1. Методы и технологии разработки и принятия управленческих государственных решений. 2. Задачи обоснования управленческих решений в различных условиях. 3. Технологии принятия управленческих решений в условиях риска. 4. Составляющие и источники рисков в управлении. Меры по снижению возможного риска.
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	С	1. Основные технологии подготовки и реализации управленческого решения. 2. Правовое, административное и документальное обеспечение процесса разработки управленческого решения. 3. Особенности организации процесса разработки решения с точки зрения кадрового обеспечения, информирования, технологической подготовленности, достаточности ресурсов и т.д.
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	С	1. Состав и последовательность процедур процесса разработки управленческого решения. 2. Основные этапы разработки государственного решения: подготовительный этап, разработка решения, реализация решения, анализ последствий. 3. Характеристика и особенности деятельности на подготовительном этапе: проблема сбора информации, определение целей и критериев, анализ ситуации, разработка прогнозов и учет рисков. 4. Специфика этапов разработки управленческого решения.
7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	С	1. Проблема реализации управленческого решения в условиях постоянных перемен. 2. Определение понятий «риск», «неопределенность», «определенность», «объективность» в системе управления. 3. Объективные и субъективные факторы риска. 4. Основные правила принятия решений в условиях неопределенности и риска.
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	С	1. Понятия прогнозирования, предвидения. 2.Основные принципы прогнозирования. 3.Классификация прогнозов применительно к управленческим задачам. 4. Методы получения информации и специфика работы с ними при составлении прогнозного плана управления.
9.	Контроль реализации управленческого решения.	С	1. Специфика контроля при принятии и реализации решения. 2.Организация системы контроля, проблема определения параметров и критериев для измерения результатов принятого решения. 3.Основные составляющие и принципы контролирующей деятельности.






Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

			4.Предварительный, текущий, выборочный, заключительный контроль.
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	С	1. Этика разработки и принятия управленческого решения. 2. Регламентированные организационные, должностные и правовые обязанности и ответственность руководителя. 3.Понятие гуманитарной и технологической ответственности. 4.Виды ответственности и механизмы несения ответственности.

**Содержание самостоятельной работы**

№ п/п	Наименование тем (разделов)	Содержание самостоятельной работы
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	Управленческое как один из циклов управления: определение его места в системе управления. Техническая, биологическая и социальная системы и специфика принятия государственных решений в них. Понятие правильного, оптимального, результативного, качественного и эффективного государственного решения, характеристики понятий, их значение. Экономическая, социальная, правовая, организационная, социальная и технологическая сущность управленческих решений.
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	Изучение ресурсной базы решения проблемы. Учет организационных возможностей и ограничивающих факторов. Исключение второстепенных альтернатив. Определение сил и средств, привлекаемых для решения проблемы. Экспертная оценка. Документальное оформление управленческого решения.
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	Сущность и содержание процесса подготовки к разработке управленческого решения. Сущность и содержание процесса реализации, анализа результатов. Понятие «критерий» определения этапа разработки и принятия управленческих решений. Требования к критериям. Виды критериев. Однокритериальные и многокритериальные системы. Выбор критерия. Форма критерия, шкалы для измерения значения критериев. Технологии измерения критериев.
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска. Меры по снижению возможного риска. Исходные понятия. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности». риска. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска.
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	Основные процессорные технологии подготовки и реализации управленческого решения (управление по результатам, на базе искусственного интеллекта, путем постоянных проверок и т.д.), их характеристики и условия оптимального применения. Проблема распределения и перераспределения полномочий среди участников процесса; проблема распределения ответственности и соотнесения ее с полномочиями участников.
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	Определение особенностей и специфики принятия управленческих решений и значения стандартизированного, универсального метода разбиения этого процесса на этапы. Этап реализации решения и анализ полученных результатов: принятие решения, разработка, реализация и контроль плана

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
	<p>СМК-ОП .01.1.340-05/23</p>

		<p>деятельности, анализ результатов государственного решения. Особенности индивидуального и коллективного принятия решений, определение ситуации и выбор оптимальных методов.</p>
7.	<p>Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.</p>	<p>Источники и виды неопределенности, разновидности рисков, их природа, характерные признаки рискованных ситуаций. Типовые ошибки в принятии решений при наличии множества неопределенностей. Стратегии снижения рисков или негативных последствий рисков и неопределенности. Воздействие паники на принятие решений, влияние стресса и механизмы их учета при разработке управленческих решений.</p>
8.	<p>Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.</p>	<p>Значение прогнозирования в процессе разработки и принятия управленческого решения, специфика расположения этой фазы в цикле управленческого решения. Особенности применения методов принятия решений при прогнозировании, специфические прогнозные методы (экспертные методы, эвристическое прогнозирование, математические методы, аналогия, терминологический анализ, публикационная активность и т.д.).</p>
9.	<p>Контроль реализации управленческого решения.</p>	<p>Обоснование необходимости контроля, его основные функции при реализации решения. Методы контроля ответственности за реализацию управленческого решения, проблема контроля в России и решение этой проблемы за рубежом. Понятие «отклонения», возможности выявления отклонения от заданного плана. Основные рекомендации в области управления качеством через поведенческий аспект.</p>
10.	<p>Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.</p>	<p>Ответственность и обязанности руководителя при принятии решений. Специфика несения гуманитарной ответственности и осознания ее в России и за рубежом. Этика работы с информацией при разработке решения, особенности этой работы с конкурентами, партнерами и в рамках сотрудничества с коллегами. Положение руководителя и его ответственность за выполнение решения, формы контроля за работой сотрудников, их мотивация и этические принципы этой деятельности.</p>


### 3. Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

По дисциплине (модулю) предусмотрены следующие виды контроля качества освоения:

- текущий контроль успеваемости;
- промежуточная аттестация обучающихся по дисциплине (модулю).

#### 3.1. Оценочные материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине (модулю)

№ п/п	Контролируемые темы (разделы)	Наименование оценочного средства
1.	Понятие и основные характеристики управленческого решения	Вопросы к семинару, проблемно-аналитическое задание
2.	Методологические основы разработки и принятия управленческих решений	Вопросы к семинару, тестирование, эссе
3.	Принципы сущность, содержание и основные этапы разработки и принятия управленческих решений	Вопросы к семинару, проблемно-аналитические задания
4.	Методы и технологии разработки и принятия управленческих решений.	Вопросы к семинару, тестирование
5.	Организация процесса разработки управленческого решения.	Вопросы к семинару, проблемно-аналитические задания
6.	Основные этапы разработки управленческого решения.	Вопросы к семинару, вопросы к контрольной работе, тестирование

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

7.	Принятие управленческих решений в условиях риска и неопределенности.	Вопросы к семинару, вопросы к контрольной работе, тестирование
8.	Прогнозирование, проектирование и моделирование в процессе принятия управленческих решений.	Вопросы к семинару, проблемно-аналитическое задание
9.	Контроль реализации управленческого решения.	Вопросы к семинару, проблемно-аналитическое задание, эссе
10.	Ответственность и обязанности руководителя при принятии управленческого решения.	Вопросы к семинару, проблемно-аналитическое задание, эссе

### **3.1.1 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе текущего контроля успеваемости**

#### **Устный опрос**

1. Виды управленческих решений.
2. Критерии эффективности управленческих решений.
3. Программно-целевой подход в процессе разработки управленческого решения.
4. Характеристика управленческого решения как этапа процесса государственного управления.
5. Сущность и содержание управленческого решения.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней публичного управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
8. Взаимосвязь планирования и разработки управленческих решений.
9. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческого решений.
10. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.


#### **Творческое задание в виде эссе**

1. Проблема реализации управленческого решения в условиях постоянных перемен.
2. Определение понятий «риск», «неопределенность», «определенность», «объективность» в системе управления.
3. Основные правила принятия решений в условиях неопределенности и риска.
4. Этика разработки и принятия управленческого решения.
5. Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке, принятию и реализации управленческих решений.

#### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Решение ситуационной, проблемной задачи

1. Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А. После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу. Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель бы не достигнута. Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы:

1. В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
2. Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
3. Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления. Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

Вопросы:

Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города.

Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?


### Деловая игра

«Принятие решений менеджером»

Ход игры:

1. Ознакомьтесь с ситуациями. Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.
2. Вспомните или придумайте несколько примеров ситуаций, решения которых у вас уже имеются, но, однако, когда-то доставили вам массу беспокойства. Попробуйте припомнить этапы принятия этих решений. Пришлось ли вам впоследствии ими воспользоваться? На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?
3. Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше: - прием сотрудника на вакантную должность в вашем отделе; - покупка или аренда помещения (здания) для осуществления вашей производственной деятельности; - поиск путей достижения 10%-ного роста прибыли на вашем предприятии.
4. Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем 13 предыдущего задания использованием вспомогательных методов — составлением списков возможных решений, построением дерева решений и изображением причинноследственных связей.

Ситуация 1.

	<p>Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»</p>
<p>СМК-ОП .01.1.340-05/23</p>	

Среди муниципальных предприятий бытового обслуживания Красногвардейского района в поселке Коммунар функционирует небольшое предприятие «Обелиск». Головное отделение компании разработало ряд действий, необходимых в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания потребителей, кадровые проблемы, проведение выставок продукции, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя МУП «Обелиск» состоит в том, чтобы пунктуально выполнять предписания головного предприятия. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель, тем не менее, должен самостоятельно принимать важные решения — ведь для успешной работы требуется взвешенный подход к проблемам.

#### Ситуация 2.

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

#### Ситуация 3.

Задача директора по развитию ГУП «Ставропольстройдор» состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От него требуются новые идеи в разных сферах — от поиска новых подходов к рекламе до разработки методов активизации оказания коммерческих услуг населению. Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя характерны умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и, одновременно, осмысленную с деловой точки зрения.

#### Ситуация 4.

Особые требования к руководителям предъявляют сложные и динамично меняющиеся ситуации, например, работа Губернатора Ставропольского края, задача которого состоит в разработке эффективных управленческих решений, обеспечивающих повышение качества жизни населения края в постоянно меняющейся внешней среде. Примерами таких решений являются решения о поддержке импортозамещающих отраслей в крае, о развитии толерантности в условиях полиэтничного региона. В таких условиях руководитель обычно начинает с плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и организовать процесс принятия решения на основе творческого подхода. Возможно, потребуется создание новых



управленческих концепций, использование инновационных инструментов, технологий принятия решений. Таким образом, большая часть того, за что отвечает глава региона, характеризуется подлинной новизной.

#### **Исследовательский проект (реферат)**

1. Методы и технологии разработки и принятия управленческих государственных решений.
2. Задачи обоснования управленческих решений в различных условиях.
3. Технологии принятия управленческих решений в условиях риска.
4. Составляющие и источники рисков в управлении. Меры по снижению возможного риска.

#### **Информационный проект (доклад с презентацией)**

Подготовьте информационный проект (доклад с презентацией) по теме:

1. Сущность и содержание основных принципов разработки и принятия управленческих решений.
2. Характеристика основных этапов разработки управленческих решений.
3. Сущность и содержание процесса разработки управленческого решения.
4. Сущность и содержание процесса принятия решения.

#### **Дискуссионные процедуры (круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции)**

##### **Дискуссия**

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?

##### **Контрольная работа**

1. Основные требования системного (комплексного) подхода к разработке, принятию и реализации управленческих решений.
2. Системный анализ проблемной управленческой ситуации.
3. Генерирование альтернатив решения управленческих проблемы.
4. Разработка стратегии и тактики решения управленческой проблемы (плана операции, проекта).


##### **Мини-тест**

1. Формами государственно-управленческих решений являются:

- а) решение областной думы;
- б) протокол об административном правонарушении;
- в) договор на поставку товаров для государственных нужд.

2. Процесс принятия управленческих решений - это:

- а) обсуждение проблемы на заседании областной думы и голосование депутатов;
- б) принятие решения советом директоров коммерческой организации;
- в) принятие решения предпринимателем о заключении договора поставки товаров муниципалитету.

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

3. Методы календарного планирования и управления при разработке управленческих гос. решений - это:

- а) установление очередности действий в зависимости от приоритетов мероприятий;
- б) планирование закупок товаров первой необходимости для детского летнего лагеря отдыха;
- в) планирование мероприятий по уборке территории на субботниках и воскресниках.

4. Мониторинговые исследования - это:

- а) отслеживание экологической ситуации вокруг промышленных объектов на территории муниципалитета;
- б) слежения за развитием определенной ситуации, чтобы иметь возможность своевременной подготовки принятия управленческих решений;
- в) отслеживание противопожарной ситуации на территории муниципалитета.

### **3.1.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в ходе текущего контроля успеваемости** **Устный ответ**

Оценка знаний предполагает дифференцированный подход к обучающемуся, учет его индивидуальных способностей, степень усвоения и систематизации основных понятий и категорий по дисциплине. Кроме того, оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение использовать в ответе практический материал. Оценивается культура речи, владение навыками ораторского искусства.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала, использование профессиональных терминов, культура речи, навыки ораторского искусства. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда материал излагается исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно, при этом раскрываются не только основные понятия, но и анализируются точки зрения различных авторов. Обучающийся не затрудняется с ответом, соблюдает культуру речи.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но при ответе на вопрос допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

### **Творческое задание**

*Эссе* – это небольшая по объему письменная работа, сочетающая свободные, субъективные рассуждения по определенной теме с элементами научного анализа. Текст должен быть легко читаем, но необходимо избегать нарочито разговорного стиля, сленга, шаблонных фраз. Объем эссе составляет примерно 2 – 2,5 стр. 12 шрифтом с одинарным интервалом (без учета титульного листа).

*Критерии оценивания* – оценка учитывает соблюдение жанровой специфики эссе, наличие логической структуры построения текста, наличие авторской позиции, ее научность и связь с современным пониманием вопроса, адекватность аргументов, стиль изложения, оформление работы. Следует помнить, что прямое заимствование (без оформления цитат)



текста из Интернета или электронной библиотеки недопустимо.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; адекватность аргументов при обосновании личной позиции, стиль изложения.

Оценка *«хорошо»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение с выводами, полученными в результате рассуждения); но не прослеживается наличие четко определенной личной позиции по теме эссе; не достаточно аргументов при обосновании личной позиции.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, когда в целом определяется: наличие логической структуры построения текста (вступление с постановкой проблемы; основная часть, разделенная по основным идеям; заключение), но не прослеживаются четкие выводы, нарушается стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если не выполнены никакие требования.

#### **Кейсы (ситуации и задачи с заданными условиями)**

Обучающийся должен уметь выделить основные положения из текста задачи, которые требуют анализа и служат условиями решения. Исходя из поставленного вопроса в задаче, попытаться максимально точно определить проблему и соответственно решить ее.

Задачи могут решаться устно и/или письменно. При решении задач также важно правильно сформулировать и записать вопросы, начиная с более общих и, кончая частными.

*Критерии оценивания* – оценка учитывает методы и средства, использованные при решении ситуационной, проблемной задачи.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся выполнил задание (решил задачу), используя в полном объеме теоретические знания и практические навыки, полученные в процессе обучения.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся в целом выполнил все требования, но не совсем четко определяется опора на теоретические положения, изложенные в научной литературе по данному вопросу.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся показал положительные результаты в процессе решения задачи.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не выполнил все требования.

#### **Деловая игра**

Необходимо разбиться на несколько команд, которые должны поочередно высказать свое мнение по каждому из заданных вопросов. Мнение высказывающейся команды засчитывается, если противоположная команда не опровергнет его контраргументами. Команда, чье мнение засчитано как верное (не получило убедительных контраргументов от противоположных команд), получает один балл. Команда, опровергнувшая мнение противоположной команды своими контраргументами, также получает один балл. Побеждает команда, получившая максимальное количество баллов.

Ролевая игра как правило имеет фабулу (ситуацию, казус), распределяются роли, подготовка осуществляется за 2-3 недели до проведения игры.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение





терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, выполнения всех критериев.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

#### **Исследовательский проект (реферат)**

Исследовательский проект – проект, структура которого приближена к формату научного исследования и содержит доказательство актуальности избранной темы, определение научной проблемы, предмета и объекта исследования, целей и задач, методов, источников, историографии, обобщение результатов, выводы.

Результаты выполнения исследовательского проекта оформляется в виде реферата.

*Критерии оценивания* - поскольку структура исследовательского проекта максимально приближена к формату научного исследования, то при выставлении учитывается доказательство актуальности темы исследования, определение научной проблемы, объекта и предмета исследования, целей и задач, источников, методов исследования, выдвижение гипотезы, обобщение результатов и формулирование выводов, обозначение перспектив дальнейшего исследования.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся демонстрирует полное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся демонстрирует значительное понимание проблемы, все требования, предъявляемые к заданию выполнены.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, демонстрирует частичное понимание проблемы, большинство требований, предъявляемых к заданию, выполнены


Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся демонстрирует непонимание проблемы, многие требования, предъявляемые к заданию, не выполнены.

#### **Информационный проект (доклад с презентацией)**

Информационный проект – проект, направленный на стимулирование учебно-познавательной деятельности студента с выраженной эвристической направленностью (поиск, отбор и систематизация информации об объекте, оформление ее для презентации).

Информационный проект отличается от исследовательского проекта, поскольку представляет собой такую форму учебно-познавательной деятельности, которая отличается ярко выраженной эвристической направленностью.

*Критерии оценивания* - при выставлении оценки учитывается самостоятельный поиск, отбор и систематизация информации, раскрытие вопроса (проблемы), ознакомление студенческой аудитории с этой информацией (представление информации), ее анализ и

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

обобщение, оформление, полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда обучающийся полностью раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 5 профессиональных терминов, широко использует информационные технологии, ошибки в информации отсутствуют, дает полные ответы на вопросы аудитории с примерами.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся раскрывает вопрос (проблему), представляет информацию систематизировано, последовательно, логично, взаимосвязано, использует более 2 профессиональных терминов, достаточно использует информационные технологии, допускает не более 2 ошибок в изложении материала, дает полные или частично полные ответы на вопросы аудитории.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся, раскрывает вопрос (проблему) не полностью, представляет информацию не систематизировано и не совсем последовательно, использует 1-2 профессиональных термина, использует информационные технологии, допускает 3-4 ошибки в изложении материала, отвечает только на элементарные вопросы аудитории без пояснений.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если вопрос не раскрыт, представленная информация логически не связана, не используются профессиональные термины, допускает более 4 ошибок в изложении материала, не отвечает на вопросы аудитории.

#### **Дискуссионные процедуры**

*Круглый стол, дискуссия, полемика, диспут, дебаты, мини-конференции* являются средствами, позволяющими включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Задание дается заранее, определяется круг вопросов для обсуждения, группы участников этого обсуждения.

Дискуссионные процедуры могут быть использованы для того, чтобы студенты:


- лучше поняли усвояемый материал на фоне разнообразных позиций и мнений, не обязательно достигая общего мнения;
- смогли постичь смысл изучаемого материала, который иногда чувствуют интуитивно, но не могут высказать вербально, четко и ясно, или конструировать новый смысл, новую позицию;
- смогли согласовать свою позицию или действия относительно обсуждаемой проблемы.

*Критерии оценивания* – оцениваются действия всех участников группы. Понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Соответствие реальной действительности решений, выработанных в ходе игры. Владение терминологией, демонстрация владения учебным материалом по теме игры, владение методами аргументации, умение работать в группе (умение слушать, конструктивно вести беседу, убеждать, управлять временем, бесконфликтно общаться), достижение игровых целей, (соответствие роли – при ролевой игре). Ясность и стиль изложения.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда все требования выполнены в полном объеме.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют понимание проблемы, высказывания и действия полностью соответствуют заданным целям. Решения, выработанные в ходе игры, полностью соответствуют реальной действительности. Но некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены нормы общения, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающиеся в целом демонстрируют

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

понимание проблемы, высказывания и действия в целом соответствуют заданным целям. Однако, решения, выработанные в ходе игры, не совсем соответствуют реальной действительности. Некоторые объяснения не совсем аргументированы, нарушены временные рамки, нарушен стиль изложения.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающиеся не понимают проблему, их высказывания не соответствуют заданным целям.

### Тестирование

Является одним из средств контроля знаний обучающихся по дисциплине (модулю).

*Критерии оценивания* – правильный ответ на вопрос

Оценка *«отлично»* ставится в случае, если правильно выполнено 90-100% заданий.

Оценка *«хорошо»* ставится, если правильно выполнено 70-89% заданий.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится в случае, если правильно выполнено 50-69% заданий.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если правильно выполнено менее 50% заданий.

### Контрольная работа

Оценивается не только глубина знаний поставленных вопросов, но и умение изложить письменно.

*Критерии оценивания:* последовательность, полнота, логичность изложения, анализ различных точек зрения, самостоятельное обобщение материала. Изложение материала без фактических ошибок.

Оценка *«отлично»* ставится в случае, когда соблюдены все критерии.

Оценка *«хорошо»* ставится, если обучающийся твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, знает практическую базу, но допускает несущественные погрешности.

Оценка *«удовлетворительно»* ставится, если обучающийся освоил только основной материал, но не знает отдельных деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении материала, затрудняется с ответами, показывает отсутствие должной связи между анализом, аргументацией и выводами.

Оценка *«неудовлетворительно»* ставится, если обучающийся не отвечает на поставленные вопросы.

## 3.2. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации

### 3.2.1. Критерии оценки результатов обучения по дисциплине (модулю)

Шкала оценивания	Результаты обучения	Показатели оценивания результатов обучения
ОТЛИЧНО	Знает:	- обучающийся глубоко и всесторонне усвоил материал, уверенно, логично, последовательно и грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - на основе системных научных знаний делает квалифицированные выводы и обобщения, свободно оперирует категориями и понятиями.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, используя научные понятия, ссылаясь на нормативную базу.
	Владеет:	- обучающийся владеет рациональными методами (с использованием рациональных методик) решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал навыки - выделения главного, - связкой теоретических положений с требованиями руководящих



Частное образовательное учреждение высшего образования  
«Академия управления и производства»

СМК-ОП .01.1.340-05/23

		документов, - изложения мыслей в логической последовательности, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
ХОРОШО	Знает:	- обучающийся твердо усвоил материал, достаточно грамотно его излагает, опираясь на знания основной и дополнительной литературы, - затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений, оперирует категориями и понятиями, но не всегда правильно их верифицирует.
	Умеет:	- обучающийся умеет самостоятельно и в основном правильно решать учебно-профессиональные задачи или задания, уверенно, логично, последовательно и аргументировано излагать свое решение, не в полной мере используя научные понятия и ссылки на нормативную базу.
	Владет:	- обучающийся в целом владеет рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении смог продемонстрировать достаточность, но не глубинность навыков, - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся ориентируется в материале, однако затрудняется в его изложении; - показывает недостаточность знаний основной и дополнительной литературы; - слабо аргументирует научные положения; - практически не способен сформулировать выводы и обобщения; - частично владеет системой понятий.
	Умеет:	- обучающийся в основном умеет решить учебно-профессиональную задачу или задание, но допускает ошибки, слабо аргументирует свое решение, недостаточно использует научные понятия и руководящие документы.
	Владет:	- обучающийся владеет некоторыми рациональными методами решения сложных профессиональных задач, представленных деловыми играми, кейсами и т.д.; При решении продемонстрировал недостаточность навыков - выделения главного, - изложения мыслей в логической последовательности, - связки теоретических положений с требованиями руководящих документов, - самостоятельного анализа факты, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.
НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО	Знает:	- обучающийся не усвоил значительной части материала; - не может аргументировать научные положения; - не формулирует квалифицированных выводов и обобщений; - не владеет системой понятий.
	Умеет:	обучающийся не показал умение решать учебно-профессиональную задачу или задание.
	Владет:	не выполнены требования, предъявляемые к навыкам, оцениваемым «удовлетворительно».

**3.2.2. Контрольные задания и/или иные материалы для проведения промежуточной аттестации**



**Список вопросов для устных ответов (варианты теста)**

1. Природа процесса принятия управленческого решения: необходимость, общественная обусловленность.
2. Понятие «управленческая проблема», «управленческое решение».
3. Основные сферы принятия управленческих решений.
4. Отличительные особенности принятия решений в бизнес-организациях.
5. Отличительные особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления.
6. Экономическая, социальная, правовая и технологическая основа принятия управленческого решения.
7. Современные концепции и принципы выработки решения.
8. Типы менеджмента и особенности принятия управленческого решения.
9. Функции управленческого решения.
10. Основные типы управленческих решений.
11. Ситуационные концепции принятия управленческого решения.
12. Классификация ситуаций и проблем, возникающих в деятельности организации.
13. Классификационные признаки управленческих решений.
14. Классификация управленческих решений.
15. Современные подходы к классификации управленческих решений.
16. Требования, предъявляемые к качеству и содержанию управленческого решения.
17. Характеристики личности ЛПР, влияющие на принятие управленческого решения.
18. Характеристики индивидуального и группового принятия управленческих решений.
19. Правила принятия коллективного решения.
20. Роль и ответственность руководителя при принятии решения.
21. Характеристика внутренней системы информации в организации.
22. Информационная структура управленческого решения.
23. Характеристика основных этапов процесса принятия управленческого решения.
24. Развитие, анализ и выбор альтернатив принятия управленческого решения.
25. Процесс согласования, принятия и утверждения управленческого решения.
26. Характеристика подходов к разработке и выбору управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
27. Выбор критерия оценки эффективности управленческого решения в условиях риска и неопределенности.
28. Понятие «метод», «модель», «алгоритм», «моделирование».
29. Ограниченность использования моделирования при принятии управленческого решения.
30. Характеристика методов принятия управленческого решения.
31. Характеристика моделей, используемых при принятии управленческого решения.
32. Взаимодействие участников выбора управленческого решения.
33. Власть, влияние при разработке и принятии управленческих решений – источники их формирования.
34. Проблемы централизации и децентрализации процесса разработки решения.
35. Влияние авторитета личности на процесс разработки и принятия решения.
36. Власть и организационная иерархия как вне рыночные средства принятия управленческого решения.
37. Характеристика методов достижения взаимодействия при принятии управленческих решений.



38. Управление конфликтными ситуациями в процессе принятия и реализации управленческого решения.
39. Причины возникновения конфликтов в процессе принятия и реализации управленческого решения.
40. Организация исполнения принятого управленческого решения.

#### Тест

1. Чем вызывается необходимость принимать решения?
  - a) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
  - b) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
  - c) Принятие решений связано с изменением целей управления.
  - d) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.
2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?
  - a) Условия определенности.
  - b) Условия риска.
  - c) Условия неопределенности.
  - d) Условия риска и неопределенности.
3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?
  - a) Стандартное.
  - b) Хорошо структурированное.
  - c) Формализованное.
  - d) Детерминированное.
4. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?
  - a) Да, справедливо.
  - b) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
  - c) Нет, группа тоже может быть ЛПР.
5. Модель принятия решений Врума - Йеттона:
  - a) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.
  - b) Помогает руководителю обосновать принятое решение.
  - c) Позволяет выбрать метод разработки решения.
  - d) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.
6. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:
  - a) В паритетных группах
  - b) В иерархических группах
  - c) Носят индивидуальный характер.
7. Что понимается под технологией принятия решений?
  - a) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
  - b) Методы разработки и выбора альтернатив.
  - c) Верно 1 и 2.
  - d) Методы исследования операций.



- е) экспертные технологии.
8. Наиболее удачное определение управленческого решения - это:
- а) инструмент управленческой деятельности;
  - б) продукт управленческой деятельности;
  - в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
  - г) форма воздействия субъекта на объект;
  - д) управленческий документ.
9. Юридическое свойство управленческого решения – это:
- а) целенаправленность;
  - б) правомерность;
  - в) плановость;
  - г) коллегиальность.
10. Организационные свойства управленческого решения - это:
- а) плановость;
  - б) последовательность;
  - в) правомерность.
11. Технологическое свойство управленческого решения - это:
- а) комплексность;
  - б) стадийность;
  - в) целенаправленность;
  - г) актуальность.
12. Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения - это:
- а) стадийность;
  - б) правомерность;
  - в) мотивационность;
  - г) коллегиальность.
13. Базовая управленческая категория - это:
- а) управленческая функция;
  - б) проблемная ситуация;
  - в) управленческое решение;
  - г) управленческие действия;
  - д) управленческая цель.
14. Классификация решений – это:
- а) ранжирование решений;
  - б) оценка качества решений;
  - в) группировка решений по каким-либо признакам;
  - г) структуризация решений.
15. Классификация решений имеет значение для:
- а) оценки качества решений;
  - б) определения состава исполнителей решений;
  - в) анализа содержания решений;
16. Группа решений, выделенная по временному признаку - это:
- а) стратегические и тактические;
  - б) индивидуальные и коллегиальные;
  - в) долгосрочные и краткосрочные;
  - г) глобальные и локальные.
17. Группа решений, выделенная по информационному признаку - это:
- а) документированные и не документированные;



- b) долгосрочные и краткосрочные;
  - c) детерминированные и вероятностные;
  - d) однокритериальные и многокритериальные.
- 18.Группа решений, выделенная по способу их фиксации - это:
- a) формализованные и неформализованные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) документированные и не документированные;
  - d) стратегические и тактические.
- 19.Группа решений, выделенная по характеру прогнозируемых последствий - это:
- a) традиционные нетипичные;
  - b) корректируемые и некорректируемые;
  - c) индивидуальные и коллегиальные;
  - d) глобальные и локальные.
- 20.Группа решений, выделенная по сфере воздействия это:
- a) стратегические и тактические;
  - b) глобальны и локальные;
  - c) формализованные и неформализованные;
  - d) однокритериальные и многокритериальные.
- 21.Группа решений, выделенная по форме принятия их – это:
- a) долгосрочные и краткосрочные;
  - b) стратегические и тактические;
  - c) индивидуальные и коллегиальные;
  - d) глобальные и локальные.
- 22.Группа решений, выделен по значимости цели - это:
- a) детерминированные и вероятностные;
  - b) стратегические и тактические;
  - c) формализованные и неформализованные;
  - d) традиционные и нетипичные.
- 23.Группа решений, выделенная по степени повторяемости проблемы - это:
- a) детерминированные и вероятностные;
  - b) глобальные и локальные;
  - c) традиционные и нетипичные;
  - d) долгосрочные и краткосрочные.
- 24.Группа решений, выдел по содержанию проблемы - это:
- a) традиционные и нетипичные;
  - b) экономические и научно-технические;
  - c) формализованные и неформализованные;
  - d) детерминированные и вероятностные.
- 25.Вероятностные решения – это решения, принятые в условиях:
- a) конкуренции;
  - b) риска;
  - c) спада производства;
- 26.Детерминированные решения – это решения, принятые в условиях:
- a) риска;
  - b) стабилизации производства;
  - c) определенности;
  - d) конкуренции.





27. Группа решений, выделенная по методам их разработки - это:

- a) глобальные и локальные;
- b) формализованные и неформализованные;
- c) индивидуальные и коллегиальные;
- d) однокритериальные и многокритериальные.

28. Где формируется качество решения?

- a) на стадии реализации;
- b) на стадии разработки;
- c) на всех стадиях;
- d) на стадии утверждения.

29. Факторы реальности решения - это:

- a) наличие финансовых ресурсов;
- b) сложность ситуации;
- c) мотивация исполнения.

30. Признаки непротиворечивости решения - это:

- a) количество участников разработки решения;
- b) соответствие целям организации;
- c) обеспеченность ресурсами.

### **Тексты проблемно-аналитических и (или) практических учебно-профессиональных задач**

#### **Задание 1**

На выборах в Государственную думу осенью 2013 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании.

Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

Вопросы:

Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы?

Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидату, занимающему лидирующее положение?

#### **Задание 2**

В выборах мэра сравнительно небольшого города решил принять участие директор градообразующего завода. В предвыборной борьбе ему противостоял опытный журналист. В ответ на выдвинутый директором лозунг «Завод и город едины» журналист пошел на выборы с лозунгом, в котором говорилось, что директор — ставленник внешних



акционеров, американцев, что он давно перестал понимать интересы города и завода как свои. Благодаря такой предвыборной стратегии журналист приобрел популярность и вырвался вперед, заняв с достаточно большим отрывом первое место. Предстоял решающий второй тур выборов, на который вышли журналист, набравший наибольшее число голосов, и директор завода.

Вопросы:

Как вы оцениваете положение директора градообразующего завода, сложившееся перед вторым туром выборов мэра города?

Есть ли у него шансы быть избранным?

Что бы вы считали целесообразным предпринять, если бы оказались в предвыборной борьбе на месте директора завода?

Задание 3

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей.

Вопросы:

Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок?

Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

### 3.2.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков в ходе промежуточной аттестации


#### Процедура оценивания знаний (тест)

Предлагаемое количество заданий	20
Последовательность выборки	Определена по разделам
Критерии оценки	- правильный ответ на вопрос
«5» если	правильно выполнено 90-100% тестовых заданий
«4» если	правильно выполнено 70-89% тестовых заданий
«3» если	правильно выполнено 50-69% тестовых заданий

#### Процедура оценивания знаний (устный ответ)

Предел длительности	10 минут
Предлагаемое количество заданий	2 вопроса
Последовательность выборки вопросов из каждого раздела	Случайная
Критерии оценки	- требуемый объем и структура - изложение материала без фактических ошибок - логика изложения - использование соответствующей терминологии - стиль речи и культура речи - подбор примеров из научной литературы и практики
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов
«3» если	требования выполнены частично – не выдержан объем, есть фактические ошибки, нарушена логика изложения, недостаточно используется соответствующая терминологии

#### Процедура оценивания умений и навыков (решение проблемно-аналитических и

	Частное образовательное учреждение высшего образования «Академия управления и производства»
	СМК-ОП .01.1.340-05/23

#### **практических учебно-профессиональных задач)**

Предлагаемое количество заданий	1
Последовательность выборки	Случайная
Критерии оценки:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- выделение и понимание проблемы</li> <li>- умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения</li> <li>- полнота использования источников</li> <li>- наличие авторской позиции</li> <li>- соответствие ответа поставленному вопросу</li> <li>- использование социального опыта, материалов СМИ, статистических данных</li> <li>- логичность изложения</li> <li>- умение сделать квалифицированные выводы и обобщения с точки зрения решения профессиональных задач</li> <li>- умение привести пример</li> <li>- опора на теоретические положения</li> <li>- владение соответствующей терминологией</li> </ul>
«5» если	требования к ответу выполнены в полном объеме
«4» если	в целом выполнены требования к ответу, однако есть небольшие неточности в изложении некоторых вопросов. Затрудняется в формулировании квалифицированных выводов и обобщений
«3» если	требования выполнены частично – пытается обосновать свою точку зрения, однако слабо аргументирует научные положения, практически не способен самостоятельно сформулировать выводы и обобщения, не видит связь с профессиональной деятельностью

#### **4. Учебно-методическое и материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)**

##### **4.1. Электронные учебные издания**

1. Балдин К.В. Управленческие решения: учебник для бакалавров / Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б.. — Москва: Дашков и К, 2018. — 495 с. — ISBN 978-5-394-02269-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85644.html>.
2. Глебова О.В. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Глебова О.В.. — Саратов: Вузовское образование, 2017. — 274 с. — ISBN 978-5-906172-20-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/62071.html>.
3. Ершова Н.А. Теория и практика принятия управленческих решений: учебное пособие / Ершова Н.А., Зильберштейн О.Б.. — Москва: Российский государственный университет правосудия, 2019. — 104 с. — ISBN 978-5-93916-809-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/94200.html>.
4. Попов В.П. Разработка управленческих решений (многомерный подход): учебник / Попов В.П., Крайнюченко И.В.. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4486-0539-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/85750.html>.
5. Самков Т.Л. Методы принятия управленческих решений: учебное пособие / Самков Т.Л.. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2019. — 123 с. — ISBN 978-5-7782-3812-1. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98794.html>.

##### **4.2. Электронные образовательные ресурсы**



1. Электронно-библиотечная система IPRbooks (ЭБС IPRbooks) – электронная библиотека по всем отраслям знаний [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.iprbookshop.ru>
2. e-Library.ru: Научная электронная библиотека [Электронный ресурс]. – URL: <http://elibrary.ru/>.
3. Научная электронная библиотека «КиберЛенинка» [Электронный ресурс]. – URL: <http://cyberleninka.ru/>.
4. Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» [Электронный ресурс]. – URL: <http://window.edu.ru/>.
5. Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов [Электронный ресурс]. – URL: <http://fcior.edu.ru/>.

#### 4.3. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Обучающимся обеспечен доступ (удаленный доступ) к ниже следующим современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам:

1. Словари и энциклопедии на Академике [Электронный ресурс]. – URL: <http://dic.academic.ru>.
2. Система информационно-правового обеспечения «Гарант»
3. База данных «Библиотека управления» -Корпоративный менеджмент- [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>
4. Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» [Электронный ресурс]. – URL: <http://ecsocman.hse.ru>
5. Система Консультант Плюс [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.consultant.ru/>

#### 4.4. Комплект лицензионного и свободно распространяемого программного обеспечения, в том числе отечественного производства

1. Лицензионное программное обеспечение: операционная система Microsoft Windows, пакет офисных приложений Microsoft Office.
2. Свободно распространяемое программное обеспечение: свободные пакеты офисных приложений Apache Open Office, LibreOffice.

#### 4.5. Оборудование и технические средства обучения

Для реализации дисциплины (модуля) используются учебные аудитории для проведения учебных занятий, которые оснащены оборудованием и техническими средствами обучения, и помещения для самостоятельной работы обучающихся, которые оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП. Допускается замена оборудования его виртуальными аналогами.

Наименование учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы*	Оснащенность учебных аудиторий для проведения учебных занятий и помещений для самостоятельной работы оборудованием и техническими средствами обучения
Учебные аудитории для проведения учебных занятий	Учебная аудитория укомплектована специализированной мебелью, отвечающей всем установленным нормам и требованиям, оборудованием и техническими средствами обучения (мобильное мультимедийное оборудование).
Помещение для самостоятельной работы	Помещение оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ЧОУ ВО АУП и к ЭБС.

\* Номер конкретной аудитории указан в приказе об аудиторном фонде, расписании учебных занятий и расписании промежуточной аттестации.