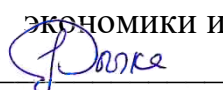


ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«КАМЧАТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «КамчатГТУ»)

Факультет информационных технологий, экономики и управления

Кафедра «Экономика и менеджмент»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета  
информационных технологий,  
экономики и управления  
 /И.А. Рычка /  
«29» января 2025 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

*РАЗРАБОТКА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ*

по направлению подготовки  
38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»  
(уровень бакалавриата)

направленность (профиль):  
«Государственная и муниципальная служба»

Петропавловск-Камчатский,  
2025

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО направления подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление».

Составитель рабочей программы  
доцент кафедры «Экономика и менеджмент»,  
к.и.н., доцент



И.В. Фрумак

Рабочая программа рассмотрена на заседании кафедры «Экономика и менеджмент» 22.01.2025 г.,  
протокол № 6

Зав. кафедрой «Экономика и менеджмент», к.э.н., до-  
цент



Ю.С. Морозова

«22» января 2025 г.

## 1 Цель и задачи учебной дисциплины

Целью освоения дисциплины «Разработка управленческих решений» является формирование у студентов теоретических знаний и практических навыков по вопросам процесса разработки и принятия управленческих решений.

Основные **задачи** курса:

- ознакомление студентов с основами процесса принятия управленческих решений;
- обучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования;
- рассмотрение широкого круга задач, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления, изучение методов обеспечения качества принимаемого управленческого решения в условиях неопределенности внешней и внутренней среды, с учетом факторов неопределенности ситуации и риска;
- изучение технологии разработки, принятия и реализации качественного управленческого решения;
- изучение методов анализа, прогнозирования, оптимизации и экономического обоснования управленческого решения в рамках системы менеджмента.

## 2 Требования к результатам освоения дисциплины

В результате изучения дисциплины «Разработка управленческих решений» студент должен приобрести следующие универсальные и общепрофессиональные компетенции:

- способность осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач (УК-1);
- способность разрабатывать и реализовывать управленческие решения, меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов (ОПК-2).

Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы, представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Планируемые результаты обучения при изучении дисциплины, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

| Код компетенции | Планируемые результаты освоения образовательной программы                                                                            | Код и наименование индикатора достижения компетенции                                                                                    | Планируемый результат обучения по дисциплине                                                                               | Код показателя освоения |
|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| УК-1            | УК-1. Способен осуществлять поиск, критический анализ и синтез информации, применять системный подход для решения поставленных задач | ИД-1 <sub>УК-1</sub> Знает принципы сбора, отбора и обобщения информации                                                                | <b>Знать:</b> принципы сбора, отбора и обобщения информации                                                                | <b>З(УК-1)</b>          |
|                 |                                                                                                                                      | ИД-2 <sub>УК-1</sub> Умеет соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности | <b>Уметь:</b> соотносить разнородные явления и систематизировать их в рамках избранных видов профессиональной деятельности | <b>У(УК-1)</b>          |
|                 |                                                                                                                                      | ИД-3 <sub>УК-1</sub> Владеет навыками работы с информационными источниками, опытом научного поиска, создания научных текстов            | <b>Владеть:</b> навыками работы с информационными источниками, опытом научного поиска, создания научных текстов            | <b>В(УК-1)</b>          |
| ОПК-2           | ОПК-2. Способен разрабатывать и реализовывать управленческие решения,                                                                | ИД-1 <sub>ОПК-2</sub> Знает основы математического моделирования социально-                                                             | <b>Знать:</b> основы математического моделирования социально-экономических процессов; мето-                                | <b>З(ОПК-2)</b>         |

|  |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                   |                                                                                                                             |                 |
|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
|  | меры регулирующего воздействия, в том числе контрольно-надзорные функции, государственные и муниципальные программы на основе анализа социально-экономических процессов | экономических процессов; методы программно-целевого планирования; содержание и сущность системы стратегического, текущего и оперативного контроля | ды программно-целевого планирования; содержание и сущность системы стратегического, текущего и оперативного контроля        |                 |
|  |                                                                                                                                                                         | ИД-2 <sub>ОПК-2</sub> Умеет анализировать внешнюю и внутреннюю среду объекта, выявлять ключевые элементы и оценивать их влияние на объект         | <b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду объекта, выявлять ключевые элементы и оценивать их влияние на объект | <b>У(ОПК-2)</b> |
|  |                                                                                                                                                                         | ИД-3 <sub>ОПК-2</sub> Владеет навыками анализа современных тенденций социально-экономических процессов и проблем                                  | <b>Владеть:</b> навыками анализа современных тенденций социально-экономических процессов и проблем                          | <b>В(ОПК-2)</b> |

### 3 Место дисциплины в структуре образовательной программы

Учебная дисциплина «Разработка управленческих решений» является дисциплиной обязательной части структуры образовательной программы, ее изучение базируется на совокупности таких дисциплин как «Теория менеджмента», «Экономическая теория», «Бизнес-планирование», «Статистика», «Основы предпринимательства», «Планирование в организациях туризма и гостиничного хозяйства».

Знания, умения и навыки, полученные студентами в ходе изучения дисциплины «Разработка управленческих решений», необходимы для изучения таких дисциплин, как «Организационное проектирование», «Стратегический менеджмент», «Инновационный менеджмент»; для прохождения производственной практики, а также для прохождения преддипломной практики и подготовки выпускной квалификационной работы.

### 4 Содержание дисциплины

#### 4.1 Тематический план дисциплины

##### Очная форма обучения

| Наименование разделов и тем                                                            | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*             | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                        |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                                      |                                        |
| 1                                                                                      | 2           | 3                  | 4                                          | 5                               | 6                   | 7                      | 8                                    | 9                                      |
| <b>Раздел 1. Основы разработки управленческих решений</b>                              | <b>50</b>   | <b>26</b>          | <b>15</b>                                  | <b>11</b>                       | –                   | <b>24</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 1: Управленческие решения: сущность, содержание, роль в деятельности руководителя | <b>16</b>   | <b>8</b>           | 5                                          | 3                               | –                   | 8                      | Дискуссия, тестирование, КС, доклады |                                        |

| Наименование разделов и тем                                                              | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*             | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                          |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                                      |                                        |
| Тема 2: Составление и оформление управленческого решения                                 | 17          | 9                  | 5                                          | 4                               | –                   | 8                      | КС, тестирование                     |                                        |
| Тема 3: Социально-психологические аспекты разработки и реализации управленческих решений | 17          | 9                  | 5                                          | 4                               | –                   | 8                      | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| <b>Раздел 2. Методология процесса разработки управленческих решений</b>                  | <b>67</b>   | <b>30</b>          | <b>18</b>                                  | <b>12</b>                       | –                   | <b>37</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 4: Целеполагание и принципы разработки управленческих решений                       | 20          | 8                  | 4                                          | 4                               | –                   | 12                     | Дискуссия, РЗ, КС, тестирование      |                                        |
| Тема 5: Методы принятия управленческих решений                                           | 25          | 12                 | 8                                          | 4                               | –                   | 13                     | КС, тестирование, РЗ                 |                                        |
| Тема 6: Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска            | 22          | 10                 | 6                                          | 4                               | –                   | 12                     | Доклады, дискуссия, Т, КС, РЗ, ПЗ    |                                        |
| <b>Раздел 3. Эффективность управленческих решений</b>                                    | <b>99</b>   | <b>52</b>          | <b>21</b>                                  | <b>31</b>                       | –                   | <b>47</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 7: Реализация и контроль реализации управленческих решений                          | 33          | 18                 | 7                                          | 11                              | –                   | 15                     | Доклады, тестирование                |                                        |
| Тема 8: Ответственность руководителей при разработке управленческих решений              | 32          | 17                 | 7                                          | 10                              | –                   | 15                     | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| Тема 9: Качество и эффективность управленческих решений                                  | 34          | 17                 | 7                                          | 10                              | –                   | 17                     | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| Экзамен                                                                                  | <b>36</b>   |                    |                                            |                                 |                     |                        |                                      | 36                                     |
| Всего                                                                                    | <b>216</b>  | <b>108</b>         | <b>54</b>                                  | <b>54</b>                       |                     | <b>108</b>             |                                      |                                        |
| <b>ИТОГО</b>                                                                             | <b>252</b>  |                    |                                            |                                 |                     |                        |                                      |                                        |

*Очно-заочная форма обучения*

| Наименование разделов и тем                                                              | Всего часов | Аудиторные занятия | Контактная работа по видам учебных занятий |                                 |                     | Самостоятельная работа | Формы текущего контроля*             | Итоговый контроль знаний по дисциплине |
|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------|--------------------------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------|--------------------------------------|----------------------------------------|
|                                                                                          |             |                    | Лекции                                     | Семинары (практические занятия) | Лабораторные работы |                        |                                      |                                        |
| 1                                                                                        | 2           | 3                  | 4                                          | 5                               | 6                   | 7                      | 8                                    | 9                                      |
| <b>Раздел 1. Основы разработки управленческих решений</b>                                | <b>74</b>   | <b>28</b>          | <b>18</b>                                  | <b>10</b>                       |                     | <b>46</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 1: Управленческие решения: сущность, содержание, роль в деятельности руководителя   | 24          | 8                  | 6                                          | 2                               |                     | 16                     | Дискуссия, тестирование, КС, доклады |                                        |
| Тема 2: Составление и оформление управленческого решения                                 | 25          | 10                 | 6                                          | 4                               |                     | 15                     | КС, тестирование                     |                                        |
| Тема 3: Социально-психологические аспекты разработки и реализации управленческих решений | 25          | 10                 | 6                                          | 4                               |                     | 15                     | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| <b>Раздел 2. Методология процесса разработки управленческих решений</b>                  | <b>54</b>   | <b>28</b>          | <b>18</b>                                  | <b>10</b>                       |                     | <b>26</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 4: Целеполагание и принципы разработки управленческих решений                       | 16          | 8                  | 6                                          | 2                               |                     | 8                      | Дискуссия, РЗ, КС, тестирование      |                                        |
| Тема 5: Методы принятия управленческих решений                                           | 19          | 10                 | 6                                          | 4                               |                     | 9                      | КС, тестирование, РЗ                 |                                        |
| Тема 6: Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска            | 19          | 10                 | 6                                          | 4                               |                     | 9                      | Доклады, дискуссия, Т, КС, РЗ, ПЗ    |                                        |
| <b>Раздел 3. Эффективность управленческих решений</b>                                    | <b>88</b>   | <b>20</b>          | <b>2</b>                                   | <b>18</b>                       |                     | <b>68</b>              | Опрос                                |                                        |
| Тема 7: Реализация и контроль реализации управленческих решений                          | 28          | 6                  | -                                          | 6                               |                     | 22                     | Доклады, тестирование                |                                        |
| Тема 8: Ответственность руководителей при разработке управленческих решений              | 30          | 7                  | 1                                          | 6                               |                     | 23                     | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| Тема 9: Качество и эффективность управленческих решений                                  | 30          | 7                  | 1                                          | 6                               |                     | 23                     | Доклады, дискуссия, КС, тестирование |                                        |
| Экзамен                                                                                  | <b>36</b>   |                    |                                            |                                 |                     |                        |                                      | 36                                     |
| <b>Всего</b>                                                                             | <b>216</b>  | <b>76</b>          | <b>38</b>                                  | <b>38</b>                       |                     | <b>140</b>             |                                      |                                        |
| <b>ИТОГО</b>                                                                             | <b>252</b>  |                    |                                            |                                 |                     |                        |                                      |                                        |

\* РЗ – решение задач, Т – тестирование, КС – кейс-стади (конкретные ситуации), ПЗ - практические задания

## 4.2 Содержание дисциплины

### Раздел 1. Основы разработки управленческих решений

#### Тема 1. Управленческие решения: сущность, содержание, роль в деятельности руководителя

##### Лекция

Предмет, цели и задачи дисциплины «Разработка управленческих решений». Место дисциплины в системе экономических наук. Структура, содержание дисциплины и ее взаимосвязь с другими учебными дисциплинами.

Природа процесса принятия решений. Социальный характер решений. Понятие проблемы, проблемной ситуации, процесса принятия решений. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения. Решение как основной продукт деятельности руководителя. Роль руководителя в принятии решения. Управленческое решение как явление и как процесс. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Основные этапы процесса разработки и принятия управленческих решений. Понятия «управленческая проблема», «управленческое решение». Элементы, участвующие в процессе разработки и реализации решений. Составляющие управленческого решения. Экономическая, организационная, социальная, правовая и технологическая сущность управленческих решений. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Научные подходы, применяемые при разработке управленческих решений. Государственные управленческие решения.

*Основные понятия темы:* управленческое решение, функция управления, лицо, принимающее решение, система, проблема, проблемная ситуация, процесс принятия решений, классификация решений, формы подготовки решений, формы реализации решений, государственное управленческое решение.

##### Вопросы для самоконтроля:

1. Чем вызывается необходимость принятия решений?
2. Справедливо ли утверждение, что лицо, принимающее решение – это всегда конкретный руководитель в организации?
3. Какова роль управленческого решения в управлении организацией?
4. Какие существуют научные подходы к управлению при разработке управленческих решений?
5. Перечислите основные этапы процесса принятия решения.
6. Что такое проблема?
7. Что понимается под критериями выбора?
8. Какое решение можно считать оптимальным?
9. Чем вызывается необходимость согласовывать решения?
10. Какие решения разрабатываются в функциональных сферах государственного и муниципального управления?
11. Какие общественные группы населения оказывают наиболее активное влияние на управленческие решения государственного и муниципального управления?
12. Дайте сравнительную характеристику оперативных, тактических и стратегических решений.
13. Приведите примеры планирующих, организующих, активизирующих и контролирующих управленческих решений.

##### Практическое занятие

##### Вопросы для обсуждения (доклады):

1. Государственно-управленческие решения: понятие и основные субъекты.
2. Свойства и формы принятия государственных решений.
3. Классификация государственных решений.

4. Типы субъектов принятия и исполнения государственных решений.
5. Правила юридической техники правовых документов. Реквизиты государственных решений.
6. Документирование государственных решений. Их унификация и стандартизация.

*Практические задания:*

1. Доклады и дискуссия по вопросам для обсуждения.
2. Анализ фрагментов текстов решений.
3. Анализ конкретных ситуаций:
  - фрагмент постановления «Об основах градостроительства в Российской Федерации»;
  - фрагмент постановления «О выделении земельных участков».
4. Тестирование.

*Литература:* [1, С. 9-49]; [2, С. 9-53; 55-65;]; [5]; [6]

## **Тема 2. Составление и оформление управленческого решения**

### *Лекция*

Основные формы подготовки управленческих решений. Основные формы реализации управленческих решений. Механизм совместного использования форм подготовки и реализации управленческого решения. Классификация документации. Классификация систем документации. Унифицированная система управленческой документации. Правила оформления управленческого решения. Правила составления управленческого решения.

*Основные понятия темы:* формы подготовки управленческого решения, формы реализации управленческого решения, документ, системы документации, унифицированные системы документации, организационно-распорядительная документация.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Назовите формы разработки и реализации управленческих решений.
2. Какие формы реализации необходимо применять для указа, закона и приказа?
3. Перечислите правила составления и оформления управленческих решений.

*Практическое занятие:*

*Практические задания:*

1. Анализ конкретной ситуации (фрагмент Закона Московской области «О внесении изменения в Положение "О порядке принятия и регистрации уставов местного самоуправления в Московской области"»).
2. Тестирование.

*Литература:* [2]; [3]; [4]

## **Тема 3. Социально-психологические аспекты разработки и реализации управленческих решений**

### *Лекция*

Роль человеческого фактора в процессе подготовки управленческих решений. Состав основных личностных характеристик человека. Харизма личности. Влияние романтизма и практицизма, оптимизма и пессимизма на подходы к подготовке управленческих решений. Состав неизменяемых, слабо изменяемых и хорошо изменяемых личных качеств.

Разновидности авторитета личности. Области эффективного использования авторитета расстояния и авторитета компенсации. Области эффективного использования авторитета резонанса и авторитета педантизма. Области эффективного использования авторитета чванства и авторитета подавления.

Влияние личных качеств на подготовку и реализацию управленческого решения. Особенности мужского и женского стиля при подготовке и реализации управленческого решения.

Этические основы подготовки управленческих решений. Влияние нравственных критериев на отношения работников к управленческим решениям. Понятие «этика», «этические нормы». Состав набора моральных ценностей человека. Основные направления этики. Регулирующая функция этики по отношению людей к профессиональной деятельности, природе. Состав этических норм. Моральное решение. Стили принятия решений.

*Основные понятия темы:* авторитет, харизма, этика, этические нормы, моральное решение.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что понимается под психологическими феноменами процесса принятия решения?
2. В чем заключается феномен «позитивного сдвига риска»?
3. Чем объясняется феномен «излюбленной альтернативы»?
4. Опишите проявления феномена «эффект состава группы».
5. Какие личные качества необходимы менеджеру для успешного принятия решения?
6. Что представляет собой модель принятия решений Врума-Йеттона и чем она может помочь менеджеру при разработке и принятии решения?
7. Опишите пять стилей руководства, выделенных в модели Врума-Йеттона.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Этические основы подготовки управленческих решений.
2. Модель принятия решений Врума-Йеттона.
3. Влияние темперамента на подготовку и принятие управленческого решения.
4. Влияние авторитета руководителя на подготовку и принятие управленческого решения.

*Практические задания:*

1. Доклады, дискуссия по вопросам для обсуждения.
2. Анализ конкретной ситуации (фрагмента постановления «О создании открытого акционерного общества «Термоизолит»).
3. Анализ конкретной ситуации «Положение на заводе».
4. Тестирование.

*Литература:* [1, С. 56-113]; [2, С. 41-48]; [3]; [4, С. 271-284]; [5]

## ***Раздел 2. Методология процесса разработки управленческих решений***

### **Тема 4. Целеполагание и принципы разработки управленческих решений**

*Лекция*

Формирование цели управленческого решения. Цель как процесс и как явление. Виды целей. Требования к целям. Свойства целей. Дерево целей. Правила построения дерева целей.

Технологии разработки и реализации управленческих решений. Целевые технологии подготовки и реализации управленческого решения: инициативно-целевая, программно-целевая, регламентная. Процессорные технологии подготовки и реализации управленческого решения: управление по результатам, управление на базе потребностей, управление путем постоянных проверок и указаний, управление в исключительных ситуациях, управление на базе искусственного интеллекта, управление на базе активизации деятельности персонала.

*Основные понятия темы:* цель, дерево целей, технологии подготовки и реализации управленческих решений.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Каким условиям должны удовлетворять цели управленческого решения?
2. Перечислите и охарактеризуйте свойства целей управленческого решения.
3. Приведите пример иерархии целей.
4. Охарактеризуйте схему реализации регламентной технологии разработки управленческих решений.
5. Каковы основные условия для эффективного использования программно-целевой технологии разработки управленческих решений?
6. Сформулируйте приоритеты целевых технологий разработки управленческих решений.
7. Сформулируйте правила построения дерева целей.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения:*

1. Стратегические цели социально-экономического развития муниципального образования.
2. Основные подсистемы целей муниципальной деятельности.

*Практические задания:*

1. Дискуссия по вопросам для обсуждения.
2. Анализ конкретной ситуации (фрагмента постановления «О совершенствовании управления»).
3. Решение задач «Дерево целей».
4. Тестирование.
5. Построение дерева целей (конкретная ситуация «Городская школа»).

*Литература:* [2, С. 113-118]; [4, С. 43-66]; [5]; [6]

**Тема 5. Методы принятия управленческих решений**

Понятие и классификация методов разработки и принятия решений. Методы разработки и принятия управленческих решений на различных этапах процесса подготовки и реализации управленческого решения.

Модели процесса разработки управленческого решения. Основное назначение моделей и методов при подготовке управленческого решения. Модель теории очередей. Теория игр. Модель линейного программирования. Модель управления запасами. Имитационное моделирование. Экономический анализ.

Методы принятия решений: методы ситуационного анализа, методы экспертных оценок, методы социологических исследований, методы целеполагания, методы прогнозирования (платежная матрица, метод сценариев, дерево решений, морфологический анализ, мозговой штурм, метод функционально-стоимостного анализа, метод расстановки приоритетов, метод цепных подстановок и т.д.).

*Основные понятия темы:* метод, модель, функционально-стоимостной анализ, теория игр, модель теории очередей, социологические исследования, платежная матрица, метод сценариев, дерево решений, морфологический анализ, мозговой штурм, метод расстановки приоритетов, метод функционально-стоимостного анализа, метод цепных подстановок.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Каков процесс прогнозирования управленческих решений.
2. Каковы принципы методов прогнозирования управленческих решений.
3. Каковы основные задачи прогнозирования управленческих решений.
4. В чем отличие процесса планирования от прогнозирования управленческих решений.
5. Какова цель прогнозирования управленческих решений.

6. В чем заключается сущность основных принципов научно-технического прогнозирования.
7. Каковы основные источники информации для прогнозирования управленческих решений.
8. Какова классификация основных методов прогнозирования управленческих решений.
9. Какова технология прогнозирования управленческих решений.
10. Организация работ по прогнозирования управленческих решений.
11. Каковы принципы организации работ по прогнозирования управленческих решений.
12. Приведите схему реализации метода мозгового штурма.
13. В чем заключается сущность метода коллективного блокнота?
14. В чем заключается сущность метода синектики?
15. В каких случаях целесообразно использовать экспертные методы принятия решений?
16. Назовите основные методы экспертных оценок.
17. Какие особенности проведения экспертизы присущи методу Дельфи?
18. Кого можно считать экспертом?
19. Назовите основные способы, используемые для оценки качества экспертов.
20. Назовите основные типы шкал, применяемых для количественных измерений.
21. Какие шкалы применяются экспертами для получения качественных оценок?

#### *Практическое занятие:*

##### *Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Взаимодействие моделей и методов принятия управленческих решений.
2. Модели принятия решений.
3. Методы ситуационного анализа.
4. Методы экспертных оценок.
5. Методы социологических исследований.
6. Методы целеполагания.
7. Методы прогнозирования.

##### *Практические задания:*

1. Анализ конкретных ситуаций:
  - фрагмента приказа «О предупреждении несчастных случаев на воде»;
  - «653»;
  - «Лазурный берег».
2. Тестирование («Методы прогнозирования»).
3. Решение задач.

*Литература:* [1, С. 132-233]; [2, С. 133-230]; [3]; [4]

## **Тема 6. Разработка управленческих решений в условиях неопределенности и риска**

### *Лекция*

Сущность понятий «риск» и «неопределенность». Неопределенности и риски в системе процедур управленческого решения. Источники и виды неопределенности. Типовые ошибки при большом объеме неопределенностей. Уровни неопределенности. Организационные методы уменьшения неопределенностей. Процесс перехода неопределенностей в риски.

Управленческие риски при подготовке и реализации управленческих решений. Характер зависимости риска от уровня неопределенностей. Стратегии управления риском. Методы, используемые для уменьшения отрицательных последствий риска. Степень риска. Цена риска. Структура управленческих рисков. Страхование управленческих рисков. Управленческое решение как объект страхования.

*Основные понятия темы:* неопределенность, риск, оценка риска, цена риска, степень риска.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Всегда ли управленческие решения принимаются в условиях полной определенности?
2. Когда решение принимается в условиях неопределенности?
3. Когда решение принимается в условиях риска?
4. Почему управленческие решения часто содержат неопределенность и риск?
5. Как вы понимаете понятия «неопределенность» и «риск»?
6. Как происходит трансформация неопределенности в риск?
7. Перечислите основные виды ошибок в управленческой деятельности, которые увеличивают неопределенность при разработке управленческих решений.
8. Какие существуют способы оценки степени риска?
9. Что такое риск-менеджмент?
10. Что такое чистый и спекулятивный риски?
11. Как классифицируются риски по признаку происхождения и по структурному признаку?
12. Чем отличаются вынужденный и не вынужденный риски?
13. Как определяется наиболее вероятный результат принятого управленческого решения?
14. Какова роль информации при управлении риском?
15. Назовите основные приемы риск-менеджмента.
16. Сформулируйте причины, обуславливающие неопределенность при разработке и принятии управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
17. Какую роль в снижении риска играют менеджеры?
18. Как обосновать субъективность и объективность риска решения?
19. Какие виды рисков необходимо учитывать в разработке стратегических решений?

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Влияние паники на подготовку управленческих решений.
2. Оценка риска и ее использование в РУР.
3. Методы уменьшения неопределенности и риска при разработке управленческих решений.
4. Сущность и содержание риск-менеджмента.

*Практические задания:*

1. Анализ конкретных ситуаций.
  - «Consultant Ltd»;
  - «Компания ПАО "Интеллект-М"».
2. Решение задач с использованием метода «Платежная матрица» и «Дерево решений».
3. Тестирование.
4. Разработка альтернативных вариантов решений (конкретная ситуация «Городская школа»).

*Литература:* [1, С. 237-260]; [3]; [4, С. 203-226]

**Раздел 3. Эффективность управленческих решений**

**Тема 7. Реализация и контроль реализации управленческих решений**

*Лекция*

Реализация решений в организации. Контроль реализации управленческих решений. Процесс контроля. Виды контроля. Принципы осуществления контроля. Инструменты и характеристики эффективного контроля реализации управленческих решений.

*Основные понятия темы:* реализация решений, контроль, механизмы контроля, предварительный контроль, текущий контроль, заключительный контроль.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Для чего необходима стадия контроля и оценки результатов решения?
2. Всегда ли необходим контроль при реализации управленческих решений?
3. Как осуществляется контроль реализации управленческих решений?
4. Что подлежит контролю при реализации планов и решений?
5. Кто осуществляет контроль?
6. Назовите основные элементы контроля.
7. Какие виды контроля управленческих решений вы знаете?
8. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации управленческих решений?
9. Какие принципы должны соблюдаться при контроле реализации принятых планов и управленческих решений?
10. Что такое предварительный контроль?
11. Что такое текущий контроль?
12. Что такое заключительный контроль?
13. В каких ситуациях особое внимание должно уделяться текущему контролю, а в каких можно обойтись и без него?
14. Для чего осуществляется установление стандартов?
15. Какие мероприятия осуществляются на этапе сопоставления результатов и стандартов?
16. В каких случаях осуществляется пересмотр стандартов?
17. Какую роль играет информация в процессе обеспечения контроля?
18. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
19. Какова специфика осуществления контроля на международном уровне?
20. Какие последствия может иметь отсутствие контроля над процессом реализации управленческих решений?
21. На базе чего осуществляется контроль по упреждению?
22. Укажите принципы создания эффективной системы контроля.
23. Назовите основные функции механизма реализации решений.
24. Охарактеризуйте систему судебного контроля управленческих решений. Каковы ее основные недостатки?
25. Каковы ограничения в использовании механизма иерархического контроля?
26. Перечислите характеристики эффективного контроля.
27. Каковы основные поведенческие аспекты контроля?
28. В чем заключается сущность государственного контроля над местным самоуправлением?

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Организация и контроль выполнения управленческих решений.
2. Контроль по результатам и по упреждению.
3. Социально-психологические аспекты контроля и оценки исполнения решений.
4. Государственный контроль над местным самоуправлением.

*Практические задания:*

Тестирование.

*Литература:* [2, С. 54-84; 104-115]; [3]; [4, С. 284-285]; [5]; [6]

**Тема 8. Ответственность руководителей при разработке управленческих решений**

*Лекция*

Сущность и виды ответственности руководителя. Классификация официальных видов ответственности. Технологические виды ответственности. Гуманитарные виды ответственности.

*Основные понятия темы:* ответственность, экономическая ответственность, материальная ответственность, юридическая ответственность, моральная ответственность.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Чем определяется вид ответственности руководителя за принятое решение?
2. Почему при разработке решения необходимо задумываться об ответственности за принимаемые решения?
3. Перечислите виды ответственности.
4. Что такое юридическая ответственность?
5. В каких случаях наступает гражданская ответственность?
6. Почему необходимо учитывать интересы участников в процессе разработки управленческих решений?
7. Как в организации реализуется административная ответственность?
8. Чем отличаются дисциплинарная и материальная ответственность?
9. Кто несет основную ответственность за принятое управленческое решение?
10. Охарактеризуйте социальную и экологическую ответственность руководителя.
11. Приведите последовательную схему формирования ответственности.
12. Перечислите параметры, влияющие на полноту проявления ответственности личности.
13. Назовите объекты и характер социальной ответственности.
14. Перечислите элементы, сопутствующие социальной ответственности.
15. Что представляет собой экологическая ответственность?
16. Перечислите основные формы ответственности органов и должностных лиц местного самоуправления.

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Социальная ответственность: сущность, элементы, объекты, параметры.
2. Виды ответственности и механизмы контроля.
3. Судебный контроль как процедура осуществления ответственности.
4. Регламентное управление и разделение ответственности.
5. Нравственная ответственность руководителя.
6. Ответственность органов местного самоуправления.

*Практические задания:*

1. Анализ конкретной ситуации «ООО "Галина"».
2. Тестирование.

*Литература:* [4, С. 286-290]; [5]; [6]

## **Тема 9. Качество и эффективность управленческих решений**

*Лекция*

Суть и содержание понятий «качество», «качество управленческой деятельности», «качество управленческого решения». Содержание основных составляющих качества управленческого решения. Стандартизация процессов управления качеством подготовки и реализации управленческого решения и ее значение. Роль международных стандартов управления качеством.

Суть и содержание понятий «эффективность», «производительность», «результативность». Виды функциональной эффективности. Составляющие эффективности управленческого решения. Экономическая эффективность управленческого решения и способы ее оценки.

*Основные понятия темы:* качество управленческого решения, стандартизация, эффективность управленческого решения, экономическая эффективность управленческого решения.

*Вопросы для самоконтроля:*

1. Что понимается под качеством управленческих решений?
2. Сформулируйте факторы качества управленческих решений.
3. Как оценивается качество управленческих решений?
4. Каковы экономические и организационные условия повышения качества управленческих решений?
5. Равнозначны ли понятия «качество» и «эффективность» решения?
6. Как соотносятся понятия «эффективность управления» и «эффективность управленческого решения»?
7. Какими факторами определяется эффективность управленческого решения?
8. Каковы экономические и организационные условия повышения эффективности управленческих решений?
9. Чем вызваны трудности количественной оценки эффективности управленческих решений?

*Практическое занятие:*

*Вопросы для обсуждения (доклады):*

1. Основные компоненты качества жизнедеятельности.
2. Аспекты качества как социально-экономической категории.
3. Управление эффективностью.
4. Эффективность применения систем поддержки принятия решений в органах власти.
5. Обеспечение экономической безопасности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
6. Обеспечение экономической эффективности разрабатываемых управленческих решений в органах власти.
7. Обеспечение социальной эффективности управленческих решений, принимаемых в органах государственного и муниципального управления.

*Практические задания:*

1. Анализ конкретной ситуации АО «Азияпак».
2. Тестирование.

*Литература:* [2, С. 116-132]; [3, С. 56-73; 274-297]; [7]

## **5 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся**

Самостоятельная работа предназначена для развития навыков самостоятельного поиска необходимой информации по заданным вопросам или поставленной проблеме (теме).

В целом внеаудиторная самостоятельная работа студента при изучении курса включает в себя следующие виды работ:

- проработка (изучение) материалов лекций;
- чтение и проработка рекомендованной основной и дополнительной литературы;
- подготовка к практическим (семинарским) занятиям;
- поиск и проработка материалов из Интернет-ресурсов, периодической печати;
- выполнение домашних заданий в форме творческих заданий, кейс-стади, докладов;
- подготовка презентаций для иллюстрации докладов;
- подготовка к текущему и итоговому (промежуточная аттестация) контролю знаний по дисциплине (экзамен).

Основная доля самостоятельной работы студентов приходится на проработку рекомендованной литературы с целью освоения теоретического курса, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, тематика которых полностью охватывает содержание курса. Самостоятельная работа по подготовке к семинарским занятиям предполагает умение работать с первичной информацией.

Для проведения практических занятий, для самостоятельной работы используется учебно-методическое пособие *Ганич Я.В.* Разработка управленческих решений. Практикум и методические указания к изучению дисциплины для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

## **6 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине представлен в приложении к рабочей программе дисциплины и включает в себя:

- перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

### **Вопросы для проведения промежуточной аттестации по дисциплине (экзамен)**

1. Решение и его роль в деятельности менеджера.
2. Особенности технических, биологических и социальных систем, в которых разрабатываются и реализуются управленческие решения.
3. Сущность и содержание управленческого решения. Управленческое решение как явление и как процесс.
4. Экономическая, организационная, правовая и социальная сущность управленческого решения.
5. Научные подходы к управлению при разработке управленческих решений.
6. Классификация управленческих решений.
7. Требования к управленческому решению и условия их достижения.
8. Основные формы подготовки и реализации управленческого решения.
9. Правила составления и оформления управленческого решения.
10. Анализ проблемной ситуации.
11. Формирование цели управленческого решения. Требования к целям. Виды целей. Свойства цели управленческого решения.
12. «Дерево целей». Правила составления «дерева целей».
13. Инициативно-целевая технология подготовки и реализации управленческих решений.
14. Программно-целевая технология подготовки и реализации управленческих решений.
15. Регламентная технология подготовки и реализации управленческих решений.
16. Процессорные технологии подготовки и реализации управленческих решений.
17. Влияние авторитета личности при ПРУР.
18. Влияние темперамента человека при ПРУР.
19. Социально-психологические и этические основы ПРУР.
20. Модель принятия решений Врума-Иетона.
21. Неопределенность: понятие, виды, источники, уровни неопределенности.
22. Понятие риска. Разновидности риска. Признаки рискованных ситуаций.
23. Анализ риска: суть, принципы. Этапы анализа риска. Качественный анализ риска. Количественный анализ риска.
24. Управление риском.
25. Методы принятия решений.
26. Модели принятия решений.

- 27. Понятие ответственности. Виды ответственности. Ответственность руководителя при принятии управленческого решения.
- 28. Качество управленческих решений.
- 29. Эффективность управленческих решений.
- 30. Реализация и контроль реализации управленческих решений.

### **Пример тестового задания**

#### **1. Чем вызывается необходимость принимать решения?**

- а) Необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора.
- б) Принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.
- в) Принятие решений связано с изменением целей управления.
- г) Необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации.

#### **2. Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?**

- а) Условия определенности.
- б) Условия риска.
- в) Условия неопределенности.
- г) Условия риска и неопределенности.

#### **3. Как называется решение, принятое по заранее определенному алгоритму?**

- а) Стандартное.
- б) Хорошо структурированное.
- в) Формализованное.
- г) Детерминированное.

#### **4. Справедливо ли утверждение, что ЛПР (лицо, принимающее решение) – это всегда один из менеджеров организации?**

- а) Да, справедливо.
- б) Да, если менеджер имеет необходимые полномочия.
- в) Нет, группа тоже может быть ЛПР.

#### **5. Модель принятия решений Врума - Йеттона:**

- а) Помогает руководителю найти возможные альтернативы решения возникшей проблемы.
- б) Помогает руководителю обосновать принятое решение.
- в) Позволяет выбрать метод разработки решения.
- г) Дает возможность определить роль подчиненных в процессе принятия решения.

#### **6. Процессы принятия управленческих решений в организациях, как правило, протекают:**

- а) В паритетных группах
- б) В иерархических группах
- в) Носят индивидуальный характер.

#### **7. Что понимается под технологией принятия решений?**

- а) Состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений.
- б) Методы разработки и выбора альтернатив.
- в) Верно 1 и 2.
- г) Методы исследования операций.
- д) Экспертные технологии.

**8. Какой из перечисленных методов разработки управленческих решений не относится к группе методов исследования операций?**

- а) Метод теории игр.
- б) Метод Дельфи.
- в) Метод управления запасами.
- г) Метод линейного программирования.

**9. Чем вызывается необходимость согласования принятого решения?**

- а) Бюрократическим характером современных организаций.
- б) Тем, что принятие решений в организации является групповым, а не индивидуальным процессом.
- в) Чрезмерной централизацией управления.
- г) Нечетким распределением прав и ответственности.

**10. В чем заключаются основные достоинства системы “ринги”?**

- а) Принимаемые решения более обоснованы.
- б) Менеджер несет персональную ответственность за результаты принятого решения.
- в) Решения принимаются весьма оперативно.
- г) Реализация решений проходит быстро и эффективно.
- д) Тщательно и всесторонне исследуется решаемая проблема.
- е) Верны ответы б) и в).
- ж) Верны ответы а), г), д).

**11. В чем заключается риск при принятии управленческих решений?**

- а) Опасность принятия неудачного решения.
- б) Отсутствие необходимой информации для анализа ситуации.
- в) Вероятность потери ресурсов или неполучения дохода.
- г) Невозможность прогнозировать результаты решения.

**12. Что означает понятие “чистый риск”?**

- а) Все издержки, связанные с решением, минус вероятная прибыль.
- б) Вероятность получения убытка или нулевого результата.
- в) Разность между максимально возможными величинами прибыли и убытков.
- г) Количественная оценка вероятности получения запланированной прибыли.

**13. Чем характеризуется уровень риска?**

- а) Вероятностью возникновения ущерба.
- б) Размером возможного ущерба.
- в) Произведением 1 и 2.

**14. Что понимается под эффективностью управленческого решения?**

- а) Достижение поставленной цели.
- б) Результат, полученный от реализации решения.
- в) Разность между полученным эффектом и затратами на реализацию решения.
- г) Отношение эффекта от реализации решения к затратам на его разработку и осуществление.

**15. Как соотносятся понятия “эффективность управления” и “эффективность управленческого решения”?**

- а) Это совершенно не связанные между собой категории.
- б) От эффективности принимаемых решений зависит эффективность управления.
- в) Эти понятия тождественны.

## Ответы к тесту

|       |       |       |        |        |
|-------|-------|-------|--------|--------|
| 1 – а | 4 – в | 7 – в | 10 – ж | 13 – в |
| 2 – г | 5 – г | 8 – б | 11 – в | 14 – г |
| 3 – в | 6 – б | 9 – б | 12 – б | 15 – б |

### *Пример анализа ситуации для анализа*

*Задание 1. Ситуация.* Фрагмент постановления:

«Учитывая многочисленные просьбы трудовых коллективов и граждан г. Москвы и Московской области, Правительства Москвы и Московской области постановляю:

1. Администрациям районов, руководителям колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий пролонгировать заключенные в 1991 г. на основании решения исполкомов Моссовета и Мособлсовета от 19.03.91 № 487-127 «О выделении земельных участков под огороды жителям г. Москвы и Московской области» договоры с предприятиями, организациями, учреждениями и гражданами г. Москвы и Московской области на использование земельных участков под огороды.

2. Контроль за выполнением настоящего постановления возложить на первого заместителя Премьера Правительства Москвы и министра Администрации Московской области по земельной реформе и землепользованию.

*Премьер Правительства Москвы,  
Глава Администрации Московской области»*

*Вопросы:*

1. Является ли представленный фрагмент постановления решением?
2. Какие составляющие профессионального решения в нем имеются, а какие следует дополнить?
3. К какой системе (технической, биологической или социальной) относится данное постановление?

### *Пример выполнения задания*

#### *Обсуждение ситуации.*

Представленный фрагмент постановления является результатом мыслительной деятельности с перечнем необходимых действий. Профессиональное решение должно включать пять составляющих:

- субъекта (инициатора) решения;
- объекта решения, (исполнителя);
- предмет решения;
- цель решения;
- причину решения.

*Субъект* постановления имеется — это Премьер Правительства Москвы и Глава Администрации Московской области.

*Объект* решения также имеется — это администрация районов, руководители колхозов, совхозов и других сельскохозяйственных предприятий.

*Предметом* постановления является текст, содержащийся в п. 1 и 2.

*Цель* решения отсутствует.

*Причина* постановления сформулирована в начале и середине текста: «Учитывая многочисленные просьбы...», «на использование земельных участков под огороды».

Текст постановления относится к технической и биологической системам. В части технической системы - это пролонгирование (продление действия) договора, а в части биологической системы — это направленность постановления на использование земельных участков под огороды.

### ***Выводы.***

1. Постановление является решением.
2. Постановление следует дополнить текстом, формулирующим цель.
3. Постановление относится к технической и биологической системам.

### ***Пример анализа ситуации для анализа (кейс-стади) для самостоятельной работы***

#### ***Ситуация. Внедрение новых схем финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры***

Представьте Ваш вариант разрешения проблемной ситуации, используя следующий алгоритм принятия рационального решения:

- формулировка вариантов альтернатив;
- возможные критерии предложенных Вами альтернатив;
- оценка альтернатив;
- выбор наилучшей альтернативы.

*Характеристика проблемной ситуации.* Поиск источников финансирования для развития и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры является одной из приоритетных задач для многих руководителей муниципальных образований. До недавнего времени многие проекты реконструкции и модернизации муниципальной коммунальной инфраструктуры финансировались из муниципальных бюджетов и бюджетов субъектов федерации. Во многих муниципальных образованиях доля расходов на ЖКХ превышала 60% бюджета. На сегодняшний день ситуация такова: органы власти муниципальных образований вынуждены искать новые схемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

Проекты финансирования инвестиционных проектов в сфере коммунальной инфраструктуры требуют значительных объемов денежных средств на начальных этапах и окупаются в течение длительного срока. Поиск средств на финансирование подобных проектов представляется сложной задачей. Возникает проблема выбора схемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.

#### ***Вопросы:***

1. Каковы проблемы финансирования реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры.
2. Какие альтернативы можно предложить для решения обозначенных в ситуации проблем?
3. Какими критериями оценки можно руководствоваться при анализе альтернативных решений, предложенных при ответе на вопрос 2?
4. Какое решение для указанной проблемы является оптимальным и почему?

### ***Ход выполнения задания***

#### ***Обсуждение ситуации.***

*Формулировка вариантов альтернатив.* Для решения данной задачи предлагаются следующие альтернативы:

- привлечение банковского сектора;
- выпуск муниципальных ценных бумаг;
- привлечение частных инвесторов.

#### ***Возможные критерии оценки предложенных альтернатив:***

- уровень рисков и неопределенности;
- уровень социальной направленности деятельности;
- окупаемость инвестиций;
- эффективность управления.

### *Оценка альтернатив.*

Оценка первой альтернативы. На современном этапе банковский сектор еще не находится на том уровне развития, когда возможна выдача крупных долгосрочных кредитов. Объясняется это наличием высокого уровня риска, и окупаемость таких вложений под вопросом. На данный момент в России отсутствует эффективная методика оценки рисков коммунальных предприятий, а ситуация в управлении коммунальными предприятиями остается не до конца понятной.

Оценка второй альтернативы. Муниципальные образования на самом деле ограничены в объеме средств, которые они могут привлечь посредством выпуска муниципальных ценных бумаг. Даже при наличии возможности направить на инвестиции в коммунальную инфраструктуру собственные средства, низкий уровень квалификации в сфере управления муниципальными предприятиями сводит к минимуму эффект от финансирования.

Оценка третьей альтернативы. Что касается частных инвесторов, то они способны вложить средства в проекты и могут воспользоваться услугами менеджеров, обладающих необходимым уровнем квалификации для успешной реализации инвестиционных проектов. Эффективное решение — передача объектов муниципальной коммунальной инфраструктуры в аренду частному предприятию при условии принятия им на себя установленных инвестиционных обязательств. Они обычно учитываются в отдельном соглашении — программе развития, реконструкции коммунальной инфраструктуры.

Частные предприятия осуществляют управление муниципальным коммунальным имуществом и финансируют инвестиционные проекты. В качестве источников финансирования выступают собственные средства их учредителей.

Из рассматриваемых альтернатив оптимальной является третья, иными словами, для финансирования проектов реконструкции и модернизации объектов коммунальной инфраструктуры наиболее привлекательной схемой является привлечение частных инвесторов.

## **7 Рекомендуемая литература**

### **7.1 Основная литература**

1. Филинов-Чернышев, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебник и практикум для вузов / Н.Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — М.: Издательство Юрайт, 2018. — 324 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03558-2. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336?utm\\_campaign=rpd&utm\\_source=web&utm\\_content=6a32e005561b3b86ee928a9a9b539845](https://biblio-online.ru/book/B67EEE48-5249-427A-9FB4-E7895DAF9336?utm_campaign=rpd&utm_source=web&utm_content=6a32e005561b3b86ee928a9a9b539845)

2. Теория и практика принятия управленческих решений: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Бусов, Н. Н. Лях, Т. С. Саткалиева, Г. А. Таспенова; под общ. ред. В. И. Бусова. — М.: Издательство Юрайт, 2017. — 279 с. — (Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03859-0. [Электронный ресурс]. — Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/0636840A-F5F2-4CDE-BEE6-C55BCC11ADBB/teoriya-i-praktika-prinyatiya-upravlencheskih-resheniy>

### **7.2 Дополнительная литература**

3. Балдин К.В., Воробьев С.Н., Уткин В.Б. Управленческие решения: Учебник. - 3-е изд.- М.: Дашков и К, 2007. — 496 с. (35 экз.)

4. Вертакова Ю.В. Управленческие решения: разработка и выбор: учебное пособие / Ю.В. Вертакова, И.А. Козьева, Э.Н. Кузьбожев / Под общей ред. проф. Э.Н. Кузьбожева. — М.: КНОРУС, 2005. — 352 с. (30 экз.)

5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. — М.: Юнити-Дана, 2006. — 511 с. (12 экз.)

6. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник. — 6-е изд, перераб. и доп. — М.: ИНФРА-М, 2005. — 344 с. (75 экз.)

## 8 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

1. Электронно-библиотечная система «eLibrary»: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.elibrary.ru>
2. Официальный сайт Министерства экономического развития РФ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.economy.gov.ru/minec/main>
3. Официальный сайт Министерства финансов РФ: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.minfin.ru>
4. Официальный сайт Федеральной налоговой службы: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.nalog.ru>
5. Официальный сайт Федеральной службы государственной статистики: [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

## 9 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методика преподавания данной дисциплины предполагает чтение лекций, проведение практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций по отдельным (наиболее сложным) специфическим проблемам дисциплины. Предусмотрена самостоятельная работа студентов, а также прохождение аттестационных испытаний промежуточной аттестации (экзамен).

*Лекции* посвящаются рассмотрению наиболее важных концептуальных вопросов: основным понятиям; теоретическим основам принятия управленческих решений, организации их эффективной реализации; обсуждению вопросов, трактовка которых в литературе еще не устоялась либо является противоречивой. В ходе лекций студентам следует подготовить конспекты лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины; проверять термины, понятия с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь; обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.

Конкретные методики, модели, методы и инструменты разработки, принятия, оптимизации управленческих решений рассматриваются на практических занятиях.

*Целью проведения практических (семинарских) занятий* является закрепление знаний студентов, полученных ими в ходе изучения дисциплины на лекциях и самостоятельно. Практические занятия проводятся, в том числе, в форме семинаров; на них представляются и обсуждаются доклады, обсуждаются вопросы по теме (дискуссии), разбираются конкретные ситуации из практики российского государственного и муниципального управления, проводится тестирование, проводятся опросы, также предусмотрено выполнение практических заданий. Для подготовки к занятиям семинарского типа студенты выполняют проработку рабочей программы, ориентируясь на вопросы для обсуждения, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины; конспектирование источников; работу с конспектом лекций; подготовку ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Практические занятия проводятся по узловым и наиболее сложным вопросам (темам, разделам), они могут быть построены как на материале одной лекции, так и на содержании отдельного вопроса (вопросов) лекции, а также по определённой теме без чтения предварительной лекции. Главная особенность любого семинара - наличие элементов дискуссии, проблемы, диалога между преподавателем и обучающимися и самими обучающимися. Семинары выступают формой текущего контроля знаний обучающихся

При изучении дисциплины используются интерактивные методы обучения, такие как:

### 1. Лекция:

– проблемная лекция, предполагающая изложение материала через проблемность вопросов, задач или ситуаций. При этом процесс познания происходит в научном поиске, диалоге и сотру-

ничестве с преподавателем в процессе анализа и сравнения точек зрения;

- лекция-визуализация - подача материала осуществляется средствами технических средств обучения с кратким комментированием демонстрируемых визуальных материалов (презентаций).

## 2. Семинар:

- тематический семинар - этот вид семинара готовится и проводится с целью акцентирования внимания обучающихся на какой-либо актуальной теме или на наиболее важных и существенных ее аспектах. Перед началом семинара обучающимся дается задание – выделить существенные стороны темы. Тематический семинар углубляет знания студентов, ориентирует их на активный поиск путей и способов решения затрагиваемой проблемы.

- проблемный семинар - перед изучением раздела курса преподаватель предлагает обсудить проблемы, связанные с содержанием данной темы. Накануне обучающиеся получают задание отобрать, сформулировать и объяснить проблемы. Во время семинара в условиях групповой дискуссии проводится обсуждение проблем.

## 3. Игровые методы обучения:

- анализ конкретных ситуаций (КС). Под конкретной ситуацией понимается проблема, с которой тот или иной обучаемый, выступая в роли руководителя или иного профессионала, может в любое время встретиться в своей деятельности, и которая требует от него анализа, принятия решений, каких-либо конкретных действий. В этом случае на учебном занятии слушателям сообщается единая для всех исходная информация, определяющая объект управления. Преподаватель ставит перед обучаемыми задачу по анализу данной обстановки, но не формулирует проблему, которая в общем виде перед этим могла быть выявлена на лекции. Обучающиеся на основе исходной информации и результатов ее анализа сами должны сформулировать проблему и найти ее решение. В ходе занятия преподаватель может вводить возмущающее воздействие, проявляющееся в резком изменении обстановки и требующее от обучаемых неординарных действий. В ответ на это слушатели должны принять решение, устраняющее последствие возмущающего воздействия или уменьшающее его отрицательное влияние.

Тестирование - система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося. Контрольная работа - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу. Текущий контроль знаний осуществляется в форме проведения семинаров, решения задач, тестирования, а также в предусмотренных формах контроля самостоятельной работы. Консультации преподавателя проводятся для обучающихся с целью дополнительных разъяснений и информации по возникающим вопросам при выполнении самостоятельной работы или подготовке к практическим (семинарским) занятиям, подготовке рефератов, а также при подготовке к экзамену. Консультации преподавателя проводятся в соответствии с графиком, утвержденным на кафедре, обучающийся может ознакомиться с ним на информационном стенде. Дополнительные консультации могут быть назначены по согласованию с преподавателем в индивидуальном порядке.

## 10 Курсовой проект (работа)

Выполнение курсового проекта (работы) не предусмотрено учебным планом.

## 11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационно-справочных систем

### 11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса:

- электронные образовательные ресурсы, представленные в п. 8 рабочей программы;
- использование слайд-презентаций;
- изучение нормативных документов на официальном сайте федерального органа исполнительной власти, проработка документов;

- интерактивное общение с обучающимися и консультирование в электронной информационной образовательной среде.

### ***11.2 Перечень программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса***

При освоении дисциплины используется лицензионное программное обеспечение:

- «Пакет Р-7 офис»

### ***11.3 Перечень информационно-справочных систем***

- справочно-правовая система Гарант <http://www.garant.ru/online>

## **12 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

- для проведения занятий лекционного типа, практических (семинарских) занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации – учебная аудитория № 7-414 с комплектом учебной мебели на 32 посадочных места;
- для самостоятельной работы обучающихся – аудитория № 305, оборудованная 5 рабочими станциями с доступом к сети «Интернет», в электронную информационно-образовательную среду и комплектом учебной мебели;
- доска аудиторная;
- мультимедийное оборудование (ноутбук, проектор);