

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Костина Лариса Николаевна  
Должность: заместитель директора  
Дата подписания: 13.01.2026 13:56:51  
Уникальный программный ключ:  
848621b05e7a2c59da67cc47a060a910fb948b62

*Приложение 4*  
к образовательной программе

**ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ**

**для текущего контроля успеваемости и  
промежуточной аттестации обучающихся  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**Б1.В.05 "Разработка и принятие управленческих  
решений в системе государственной и муниципальной  
службы"**

(индекс, наименование дисциплины в соответствии с учебным  
планом)

**38.04.04 Государственное и муниципальное управление**  
(код, наименование направления подготовки/специальности)

**"Государственная и муниципальная служба"**

(наименование образовательной программы)

**Магистр**

(квалификация)

**Заочная форма обучения**

(форма обучения)

Год набора – 2024

Донецк

**Автор(ы)-составитель(и) ФОС:**

Садекова А.М., канд. экон. наук, доцент, доцент кафедры теории управления и государственного администрирования

**РАЗДЕЛ 1.**  
**ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**по учебной дисциплине «Разработка и принятие**  
**управленческих решений в системе государственной и муниципальной**  
**службы»**

**1.1. Основные сведения об учебной дисциплине**

Таблица 1

Характеристика учебной дисциплины

Образовательная программа	магистратура
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Магистерская программа	Государственная и муниципальная служба
Количество разделов учебной дисциплины	3
Часть образовательной программы	Часть, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	устный опрос, практическое задание, кейс-задача, сообщение, индивидуальное задание, эссе, контроль знаний по разделу
Показатели	Заочная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	2
<b>Общая трудоемкость (академ. часов)</b>	108
<b>Аудиторная контактная работа:</b>	14
Лекционные занятия	8
Семинарские занятия	6
Консультации	
<b>Самостоятельная работа</b>	94
<b>Контроль</b>	
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	экзамен

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

Таблица 2

### Перечень компетенций и их элементов

Код компетенции	Формулировка компетенции	Элементы компетенции	Индекс элемента
ПК-4.2	Способен вырабатывать варианты решений поставленных задач и оценивать риски, связанные с их реализацией	<b>Знать:</b>	
		концепции, принципы и парадигмы управленческих решений	ПК-4.2 З-1
		требования, предъявляемые к управленческим решениям	ПК-4.2 З-2
		методологические основы формирования решений.	ПК-4.2 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		провести анализ внешней и внутренней среды организации	ПК-4.2 У-1
		принимать решения в условиях определенности, неопределенности, риска;	ПК-4.2 У-2
		применять на практике методы организационной самодиагностики и диагностики	ПК-4.2 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		активизирующими и эвристическими методами выработки вариантов решений	ПК-4.2 В-1
		инструментами разработки и принятия управленческого решения;	ПК-4.2 В-2
		методологией оценки эффективности УР	ПК-4.2 В-3
ПК-4.3	Способен осуществлять контроль исполнения предписаний, решений и других распорядительных документов	<b>Знать:</b>	
		правила осуществления контроля в процессе реализации управленческих решений;	ПК-4.3 З-1
		методологию разработки плана реализации управленческих решений	ПК-4.3 З-2
		особенности проведения плановых и внеплановых проверок.	ПК-4.3 З-3
		<b>Уметь:</b>	
		осуществлять контроль исполнения предписаний, решений и других распорядительных документов;	ПК-4.3 У-1
		распределять зоны ответственности в ходе принятия и реализации УР;	ПК-4.3 У-2
		организовывать и проводить плановые и внеплановые проверки, анализировать степень достижения плановых показателей	ПК-4.3 У-3
		<b>Владеть:</b>	
		методологией разработки плана реализации управленческого решения	ПК-4.3 В-1
		инструментами осуществления контроля	ПК-4.3 В-2

		исполнения управленческих решений;	
		навыками формирования и ведения документации для обеспечения контрольно-надзорных полномочий.	ПК-4.3 В-3

Таблица 3

**Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы**

п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
<b>Раздел 1. Теоретические основы принятия решений в организации</b>				
1.	Тема 1.1. Роль и функции управленческих решений в менеджменте	2	ПК-4.2 3-1	Устный опрос, кейс-задача, практическое задание, сообщение
2.	Тема 1.2. Методология и организация процесса разработки управленческих решений	2	ПК-4.2 3-1 ПК-4.3 3-1 ПК-4.33-2 ПК-4.3 3-3	Устный опрос, кейс-задача, сообщение
3.	Тема 1.3. Среда принятия управленческих решений	2	ПК-4.2 3-1 ПК-4.2 3-3 ПК-4.2 У-1 ПК-4.2 У-3 ПК-4.3 3-1 ПК-4.3 У-1 ПК-4.3 У-2 ПК-4.3 У-3 ПК-4.3 В-1	Устный опрос, кейс-задача, сообщение; индивидуальное задание; контроль знаний по разделу дисциплины
<b>Раздел 2. Организация процесса разработки управленческих решений</b>				
4.	Тема 2.1. Анализ проблемной ситуации	2	ПК-4.3 3-2 ПК-4.3 У-3 ПК-4.3 В-1 ПК-4.3 В-2 ПК-4.3 В-3	Устный опрос, кейс-задача, практическое задание, сообщение
5.	Тема 2.2. Генерирование альтернатив решения	2	ПК-4.3 3-2 ПК-4.3 У-3 ПК-4.3 В-1 ПК-4.3 В-2 ПК-4.3 В-3	Устный опрос, кейс-задача, сообщение, деловая игра
6.	Тема 2.3. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления	2	ПК-4.2 В-2 ПК-4.3 В-3	Устный опрос, кейс-задача, сообщение, контроль знаний по разделу дисциплины
<b>Раздел 3. Человеческий фактор, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих решений</b>				
7.	Тема 3.1. Роль человеческого фактора в	2	ПК-4.2 3-1 ПК-4.2 3-3	Устный опрос, кейс-задача, сообщение

п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Номер семестра	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
	процессе РУР		ПК-4.2 У-1 ПК-4.2 У-3 ПК-4.2 В-1 ПК-4.2 В-3	
8.	Тема 3.2. Сущность контроля в процессе реализации управленческих решений	2	ПК-4.3 З-1 ПК-4.3 З-2 ПК-4.3 З-3 ПК-4.3 В-3	Устный опрос, кейс-задача, практическое задание, сообщение
9.	Тема 3.3. Эффективность управленческих решений	2	ПК-4.3 В-1 ПК-4.3 В-2 ПК-4.3 В-3	Устный опрос, кейс-задача, практическое задание, сообщение; контроль знаний по разделу дисциплины

### 1.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкалы оценивания.

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы нормативно-правовой базы, конституционно-правовые основы управления, базовые правовые категории государственного управления, применяемые в законодательстве;</li> <li>- теоретические аспекты разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- теоретические и методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правовое и финансово-экономическое сопровождение и обеспечение, в том числе в кризисных ситуациях.</li> </ul>	Отлично	90-100	А	<p>Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов;</p> <p>практические навыки работы с освоенным материалом сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к максимальному</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в</li> </ul>				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
	законодательстве; - применять на практике знания теоретических аспектов разработки и реализации стратегических управленческих решений; - применять на практике знания теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.				
Владеет	- навыками разработки и принятия управленческих решений на основе знания основ нормативно- правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве; - навыками разработки и реализации стратегических управленческих решений; - навыками разработки и принятия управленческих решений, основываясь на знаниях теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.				
Знает	- основы нормативно-правовой базы, конституционно-правовые основы управления, базовые правовые категории государственного управления, применяемые в законодательстве; - теоретические аспекты разработки и реализации стратегических управленческих решений; - теоретические и методологические основы разработки, принятия и	Хорошо	75-89	В/С	Теоретическое содержание дисциплины освоено полностью, без пробелов; некоторые практические навыки работы с освоенным материалом сформированы недостаточно, все предусмотренные

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
	реализации управленческих решений, их нормативно-правовое и финансово-экономическое сопровождение и обеспечение, в том числе в кризисных ситуациях.				рабочей программой дисциплины задания выполнены, качество выполнения ни одного из них не оценено минимальным числом баллов, некоторые виды заданий выполнены с ошибками
Умеет	- применять на практике знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве; - применять на практике знания теоретических аспектов разработки и реализации стратегических управленческих решений; - применять на практике знания теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.				
Владеет	- навыками разработки и принятия управленческих решений на основе знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве; - навыками разработки и реализации стратегических управленческих решений; - навыками разработки и принятия управленческих решений, основываясь на знаниях теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.				
Знает	- основы нормативно-правовой	ст во ри	60 - 74	/ D	Теоретическое



Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
	<p>базы, конституционно-правовые основы управления, базовые правовые категории государственного управления, применяемые в законодательстве;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- теоретические аспекты разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- теоретические и методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правовое и финансово-экономическое сопровождение и обеспечение, в том числе в кризисных ситуациях.</li> </ul>				<p>содержание дисциплины освоено частично, но пробелы не носят существенного характера; необходимые практические навыки работы с освоенным материалом в основном сформированы, большинство предусмотренных рабочей программой дисциплины учебных заданий выполнено, некоторые из выполненных заданий содержат ошибки</p>
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве;</li> <li>- применять на практике знания теоретических аспектов разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- применять на практике знания теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.</li> </ul>				
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки и принятия управленческих решений на основе знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве;</li> <li>- навыками разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> </ul>				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
	- навыками разработки и принятия управленческих решений, основываясь на знаниях теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.				
Знает	<ul style="list-style-type: none"> <li>- основы нормативно-правовой базы, конституционно-правовые основы управления, базовые правовые категории государственного управления, применяемые в законодательстве;</li> <li>- теоретические аспекты разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- теоретические и методологические основы разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правовое и финансово-экономическое сопровождение и обеспечение, в том числе в кризисных ситуациях.</li> </ul>	Неудовлетворительно	0-59	F/Fx	Теоретическое содержание дисциплины не освоено полностью; необходимые практические навыки работы не сформированы, все предусмотренные рабочей программой дисциплины задания выполнены с грубыми ошибками либо совсем не выполнены, качество их выполнения оценено числом баллов, близким к минимальному
Умеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- применять на практике знания основ нормативно-правовой базы, конституционно-правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве;</li> <li>- применять на практике знания теоретических аспектов разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- применять на практике знания теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно-правового и финансово-экономического сопровождения и обеспечения, в том числе в кризисных ситуациях.</li> </ul>				

Дескриптор компетенции	Показатель оценки	Шкалы оценивания			Критерии оценивания
		Государственная	Баллы	ECTS	
1	2	3	4	5	6
Владеет	<ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками разработки и принятия управленческих решений на основе знания основ нормативно- правовой базы, конституционно- правовых основ управления, базовых правовых категорий государственного управления, применяемых в законодательстве;</li> <li>- навыками разработки и реализации стратегических управленческих решений;</li> <li>- навыками разработки и принятия управленческих решений, основываясь на знаниях теоретических и методологических основ разработки, принятия и реализации управленческих решений, их нормативно- правового и финансово- экономического сопровождения и обеспечения.</li> </ul>				

## РАЗДЕЛ 2 Текущий контроль

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течении семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению учебной дисциплины.

### Распределение баллов по рейтинговой системе оценивания по видам учебной деятельности (заочная форма обучения)

Сумма баллов по разделу	Раздел 1			Раздел 2			Раздел 3			Научная составляющая (эссе)	Сумма баллов за дисциплину
Темы	Т. 1.1.	Т. 1.2.	Т. 1.3.	Т. 2.1.	Т. 2.2.	Т. 2.3.	Т. 3.1.	Т. 3.2.	Т. 3.3.		
Виды работ: Лекции		2	2	2			2				
Семинарские занятия:		6			3			3			
Самостоятельная работа				5	5	5	5	5	5		
Индивидуальное задание			10								

Контроль знаний раздела учебной дисциплины	10	10	10		
Сумма баллов	30	30	30	10	100

## 2.1. Описание оценочных средств по видам заданий текущего контроля

### 2.1.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля усвоения пройденного материала и определения уровня подготовленности обучающихся к изучению новой темы в начале каждого семинарского занятия проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы. Обычно на семинарское занятие выносятся несколько основных вопросов для обсуждения.

Критерии оценки:

правильность ответа по содержанию задания (учитывается количество и характер ошибок при ответе);

полнота и глубина ответа (учитывается количество усвоенных фактов, понятий и т.п.);

сознательность ответа (учитывается понимание излагаемого материала);

логика изложения материала (учитывается умение строить целостный, последовательный рассказ, грамотно пользоваться специальной терминологией);

рациональность использованных приемов и способов решения поставленной учебной задачи (учитывается умение использовать наиболее прогрессивные и эффективные способы достижения цели);

своевременность и эффективность использования наглядных пособий и технических средств при ответе (учитывается умение грамотно и с пользой применять наглядность и демонстрационный опыт при устном ответе);

использование дополнительного материала (обязательное условие);

рациональность использования времени, отведенного на задание (не одобряется растянутость выполнения задания, устного ответа во времени, с учетом индивидуальных особенностей обучающихся).

**3 балла (отлично)** ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности.

**2 балла (хорошо)** - ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «3 балла», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет.

**1 балл (удовлетворительно)** - ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

### ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
<b>РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ</b>	
Тема 1.1. Принятие решений в организациях	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. В чем отличие УР от всех других решений?</li> <li>2. Как связаны понятия факторы производства, внутренняя и внешняя среда компании и процесс принятия УР?</li> <li>3. Какие определения УР Вы можете предложить?</li> <li>4. Какие критерии классификации УР Вы можете выделить?</li> <li>5. При соблюдении каких требований УР будет качественным?</li> <li>6. От чего зависит качество УР?</li> <li>7. В чем связь между УР и функциями менеджмента?</li> <li>8. Какова роль личных качеств руководителя при принятии УР?</li> <li>9. Назовите три самых важных на Ваш взгляд качества руководителя, необходимых для принятия УР</li> <li>10. Какова роль практического опыта руководителя при принятии УР?</li> </ol>
Тема 1.2. Методология и организация процесса разработки управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Системный аспект процесса разработки управленческих решений.</li> <li>2. Этапы процесса принятия решений.</li> <li>3. Понятие о неопределенности и риске.</li> <li>4. Принятие решений в условиях определенности.</li> <li>5. Принятие решений в условиях неопределенности.</li> <li>6. Принятие решений в условиях риска.</li> <li>7. Что представляет собой модель «черного ящика» процесса РУР?</li> <li>8. Какая информация поступает на вход процесса РУР? Какие управленческие решения ожидают получить на выходе процесса РУР?</li> <li>9. Могут ли непосредственные исполнители участвовать в процессе разработки решения?</li> <li>10. Что собой представляет модель проблемной ситуации по составу?</li> </ol>
Тема 1.3. Среда принятия управленческих решений	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Верно ли утверждение, что организация может в равной степени взаимодействовать как с ближней средой, так и с дальней?</li> <li>2. Верно ли утверждение, что SWOT-анализ – это анализ факторов внутренней и внешней среды, которые согласно аббревиатуре условно могут быть разделены на сильные и слабые стороны, возможности и угрозы?</li> <li>3. Тожественны ли дефиниции понятий «отличительные (стержневые) компетенции» и «сильные стороны организации»?</li> </ol>

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
	4. Каким отношением связаны между собой явления неопределенности и риска? 5. Что такое Ситуация полной определенности? 6. Дайте определение понятия «Риск».
<b>РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ</b>	
Тема 2.1. Анализ проблемной ситуации	1. Что такое проблема? 2. Могут ли возникать проблемы в деятельности организации при стабильных производственных и финансовых показателях? 3. Какие факторы способствуют появлению проблемы? 4. В чем заключается анализ проблемной ситуации? 5. Какие подходы к определению проблемы Вы знаете? 6. Что такое стратегическая проблема? 7. В чем заключаются отличия между стратегическими и оперативными проблемами организаций? 8. Какой тип формулировки отсутствует в следующем множестве формулировок: причинно-следственная, антитезная, сложная? 9. В чем заключается сущность организационной самодиагностики как части общей диагностики организации? 10. Что представляют собой организационные патологии? 11. В чем заключается анализ признаков ориентации организации? 12. В чем заключается сущность организационной диагностики? 13. Какие процедуры включает организационная диагностика? 14. В чем заключается сущность структурирования проблемного поля организации как процесса? 15. Почему, на ваш взгляд, целесообразно проводить структурирование проблемного поля силами работников организации? 16. Что позволяет получить структурирование проблемного поля организации?
Тема 2.2. Генерирование альтернатив решения	1. На чем основан метод «мозгового штурма»? 2. Что лежит в основе метода синектики У. Гордона? 3. Какой процедурой в методе Дельфи заменяется выбор альтернатив? 4. В каком случае метод Дельфи является более предпочтительным по сравнению с методом «мозгового штурма»? 5. Что служит основным источником идей в методе ассоциаций? 6. На чем основан метод морфологического анализа? 7. Дайте определение понятию «сценарий»? 8. Дайте определение понятию «игра». 9. Что означает принцип репрезентативности при разработке и проведении деловых игр? 10. Какие игры обычно относят к интерактивным?

<b>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</b>	<b>Вопросы подготовки к устному опросу по темам дисциплины</b>
	11. Для чего предназначены организационно-деятельностные игры?
Тема 2.3. Особенности принятия решений в системе государственного и муниципального управления	1. В чем состоят отличия государственного и муниципального управления? 2. Охарактеризуйте основные формы подготовки УР. 3. Охарактеризуйте основные формы реализации УР. 4. Дайте определения понятию «документ». 5. Охарактеризуйте классификацию документов. 6. Охарактеризуйте основные реквизиты документов. 7. Охарактеризуйте основные атрибуты документов. 8. Охарактеризуйте критерии качества документов. 9. Охарактеризуйте требования к учету УР.
<b>РАЗДЕЛ 3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР, КОНТРОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ</b>	
Тема 3.1. Роль человеческого фактора в процессе РУР	1. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность». 2. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя. 3. Охарактеризуйте социальную ответственность руководителя. 4. Охарактеризуйте экологическую ответственность руководителя.
Тема 3.2. Сущность контроля в процессе реализации управленческих решений	1. Для чего нужен контроль реализации УР? 2. Опишите механизм процесса контроля на предприятии 3. Назовите основные элементы контроля 4. С какими трудностями приходится сталкиваться при контроле реализации УР? 5. Что такое предварительный контроль? 6. Что такое текущий контроль? 7. Что такое заключительный контроль? 8. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий? 9. Для чего необходимы стандарты? 10. Какие последствия может иметь отсутствие контроля за процессом реализации управленческих решений?
Тема 3.3. Эффективность управленческих решений	1. Через что проявляется эффект от реализации оперативного решения? 2. Почему эффект от реализации стратегического решения труднопрогнозируем? 3. Чем отражается эффективность операции? 4. Как определяется эффективность управленческого решения? 5. К чему могут быть отнесены неуправляемые факторы, влияющие на эффективность операций? 6. Можно ли оценить эффективность на основе заранее установленных критериев? 7. Охарактеризуйте понятия «эффект от принятия управленческого решения» и «эффективность управленческого решения». 8. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность»

<i>Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины</i>	<i>Вопросы подготовки к устному опросу по темам дисциплины</i>
	<p>управленческого решения».</p> <p>9. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».</p> <p>10. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».</p> <p>11. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».</p> <p>12. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».</p> <p>13. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».</p>

## **2.2. Рекомендации по оцениванию результатов терминологического диктанта обучающихся**

В завершении изучения каждого раздела учебной дисциплины может проводиться тестирование.

*Критерии оценивания.* Уровень выполнения терминологического диктанта оценивается в баллах. Баллы выставляются следующим образом:

правильное выполнение задания, где обучающийся должен соотнести термины с их признаками, определениями, свойствами – 0,5 балла за каждый верный ответ (для обучающихся очной формы обучения), 1 балл – для обучающихся заочной формы обучения.

Оценка соответствует следующей шкале  
(для обучающихся очной формы обучения)

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
5	75-100	Отлично
4	51-75	Хорошо
3	25-50	Удовлетворительно
2	менее 25	Неудовлетворительно

Оценка соответствует следующей шкале  
(для обучающихся заочной формы обучения)

<i>Баллы</i>	<i>% правильных ответов</i>	<i>Оценка (государственная)</i>
8-10	75-100	Отлично
5-7	51-75	Хорошо
3-4	25-50	Удовлетворительно
2	менее 25	Неудовлетворительно

## **ТЕРМИНОЛОГИЧЕСКИЙ ДИКТАНТ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ**



## **РАЗДЕЛ 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил.

2. Среда, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

3. Условия и факторы, возникающие независимо от ее деятельности и оказывающие существенное воздействие на нее.

4. Принцип, означающий целевую ориентацию организации и соответственно целевую ориентацию всех ее подсистем.

5. Принципы, означающие, что любая организация когда-то возникла, когда-нибудь, возможно, разрушится и перестанет существовать как система и теоретически (при определенных условиях) может существовать бесконечно долго.

6. Принцип, означающий, что при осуществлении выбора ЛПР должно руководствоваться правилом: следует принимать только то решение, которое обеспечивает максимальную или приемлемую эффективность операции.

7. Ход какого-либо явления, последовательная смена состояний, стадий развития, совокупность последовательных действий для достижения какого-либо результата.

8. Совокупность методов, приемов исследования, применяемых в ходе всестороннего исследования проблемной ситуации, нахождения способов ее разрешения, выбора оптимального способа и формирования решения.

9. Условие принятия решения, определяющееся как не вполне отчетливая, неточная, неясная или уклончивая информация о каком-либо объекте или процессе.

10. Возможность получения запланированного результата.

## **РАЗДЕЛ 2. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ**

I. «Формы представления решения»

1. официальное сообщение руководителя высшего ранга

2. Решение, обычно коммерческого характера, о предложении конкретному или любому лицу заключить сделку на указанных условиях

3. решение о приеме предложения о заключении сделки напредложенных в оферте условиях

4. решение о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательств в коммерческих и некоммерческих сферах деятельности

5. решение,отражающее цели и конкретные задачи деятельности, средства, методы и время их реализации

6. решение,устанавливающее порядок и способ выполнения каких-либо действий

7. решение, обычно коммерческого характера, о проведении совместных работ с указанием взаимных прав и обязательствах

8. решение руководителя, облеченного властью в организации или крупном его подразделении

9. решение, учитывающее традиции организации и представляющее набор устоявшихся норм поведения и деятельности определенных групп работников, предлагаемых для исполнения

10. решение об отражении каких-либо событий

## II. «Формы доведения УР до исполнителя»

1. законченный фрагмент какого-либо документа

2. коллективная деловая беседа, проводимая с целью оперативного доведения до подчиненных конкретных задач, использования коллективного разума, обмена информацией и накопленным опытом для выполнения важных УР

3. специально организованная руководителем встреча с подчиненными или группой подчиненных для обмена мнениями по заранее оговоренной теме, актуальной для компании

4. решение специалиста о результатах индивидуальной или коллективной проделанной работы по выполнению УР

5. официальное извещение какому-либо должностному лицу об обязательном выполнении приведенного решения в установленный срок

6. узкопрофессиональные совещания для решения в основном организационных вопросов

7. набор уточняющих сведений к договору, соглашению, оферте и т. д., отправляемых заинтересованным лицам

8. специально организованная интенсивная деятельность работников по подготовке и реализации УР на основе имитационных моделей реальных процессов

9. текст какого-либо сообщения, посылаемого заинтересованным лицам или организациям

10. отдельный документ или текст в документе, отражающий требования, предъявляемые сторонами договора, соглашения.

## **РАЗДЕЛ 3. ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР, КОНТРОЛЬ И ОТВЕТСТВЕННОСТЬ В ПРОЦЕССЕ РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ**

1. Проявление всей совокупности личностных качеств человека, которые влияют на его трудовую активность.

2. Стиль руководства, который характеризуется жесткой централизацией, процессом разработки управленческих решений из одного управляющего центра, давлением на подчиненных, использованием манипулятивных стратегий воздействия на персонал.

3. Стиль руководства, который характеризуется высокой степенью участия трудового коллектива или руководителей среднего, нижнего звеньев управления в принятии стратегически важных решений.

4. Стиль руководства, характеризующийся определенным уровнем возможностей для участия работников в принятии управленческих решений.

5. Передача прав и ответственности от вышестоящего руководителя к нижестоящему, от линейного руководителя к руководителю штабной структуры, от руководителя непосредственно к подчиненному.

6. Одна из функций контроля, в ходе которого автор не только проявляет внимание к воплощению замысла, но и критически оценивает упущения, обсуждает с заинтересованными лицами сомнения, учится, повышает свою квалификацию.

7. Метод оценки эффективности, предполагающий сравнение двух вариантов управленческих решений по формуле:

$$\text{Ээ} = (\text{П}_{2\text{т}}/\text{З}_{2\text{т}} - \text{П}_{1\text{т}}/\text{З}_{1\text{т}}) \times 100\%$$

8. Метод определения эффективности, основанный на расчете эффективности производства в целом и выделении фиксированной статистически обоснованной части (К):

$$\text{Ээ} = (\text{П} \times \text{К}) / \text{ОЗ},$$

9. Метод определения эффективности деятельности, основанный на оценке непосредственного эффекта от УР при достижении целей, реализации функций, методов и др.

$$\text{Ээ}_i = \text{С}_i / \text{Р}_i \times 100\%,$$

10. Обязанность (долг) и готовность менеджеров действовать определенным образом по отношению к вышестоящему руководству, к самим себе, а также общественности, т.е. к различным лицам и группам лиц в организации и за ее пределами.

### 2.3. Рекомендации по оцениванию результатов практических заданий

#### Для обучающихся очной формы обучения

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
<b>3 балла</b>	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
<b>2 балла</b>	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
<b>1 балл</b>	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
<b>0 баллов</b>	Ответы неверные или отсутствуют

#### Для обучающихся заочной формы обучения

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
<b>5 баллов</b>	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
<b>4 балла</b>	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
<b>3 балла</b>	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько искажившие логическую последовательность ответа
<b>2 балла</b>	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты.
<b>0 баллов</b>	Ответы неверные или отсутствуют

## ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### *Практическое задание к теме 1.1.*

Существует 2 формы выработки управленческих решений:

1. Индивидуальные (единоличные). Решения принимает 1 человек.
2. Коллективные. В принятии решения участвует весь коллектив.

Выбираются представители (делегаты), которые выражают интересы всей группы.

Приведите примеры:

- а) ситуаций, для которых эффективно принятие индивидуальных решений;
- б) ситуаций, при которых эффективно принятие коллективных решений;
- в) сформулируйте преимущества и недостатки индивидуальных и коллективных форм принятия управленческих решений

### *Практическое задание к теме 1.2.*

В настоящее время наблюдается тенденция к резкому сокращению объема продаж продукции предприятия. При обсуждении на заседании Дирекции были выдвинуты следующие предложения по выходу из кризисной ситуации:

1. Повысить качество выпускаемой продукции до уровня, превышающего качество аналогичной продукции конкурентов.
2. Развернуть собственную торговую сеть и снизить розничные цены за счет существенного уменьшения розничных расценок.
3. Сократить ассортимент выпускаемой продукции, исключив из него нерентабельные и малорентабельные виды продукции, с целью снижения

удельных издержек на остальные виды выпускаемой продукции и соответствующего снижения оптово-отпускных цен.

Вопрос: Какую первичную информацию необходимо иметь для принятия правильного решения на заседании Дирекции?

### ***Практическое задание к теме 2.1***

В фирме «Бриз», занимающейся производством косметических средств, за месяц до запуска новой коллекции злоумышленник взламывает сейф и забирает все документы, составляющие ноу-хау компании: рецепты и описание технологического процесса производства новой продукции.

Классифицируйте проблему по следующим признакам:

- По масштабам действия;
- Причинам возникновения;
- Содержанию;
- Степени сложности;
- Временному признаку;
- Оценке субъекта управления.

### ***Практическое задание к теме 3.2***

Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8.

*Указание к решению.* Качество каждого этапа разработки и реализации решения вносит существенный вклад в оценку качества всего управленческого решения в целом. Качество измеряется в относительных единицах от 0 до 1. Низшему уровню качества управленческого решения присваивается значение 0, а высшему – 1. Общее качество управленческого решения вычисляется как произведение значений качеств всех составляющих его этапов, стадий и операций, выполняющихся последовательно.

### ***Практическое задание к теме 3.3***

Имеются семь инвестиционных проектов  $K_1, K_2, \dots, K_7$ . Каждый из них характеризуется составной прибылью в условных единицах и затратами в млн.р., приведенными в таблице 3.

Таблица 3 – Характеристики инвестиционных проектов

Показатель	$K_1$	$K_2$	$K_3$	$K_4$	$K_5$	$K_6$	$K_7$
Прибыль, у.ед.	2,6	1,8	2,3	2,7	2,0	1,6	3,0
Затраты, млн.руб.	1,0	0,9	1,0	1,2	0,7	0,6	2,5

Лимит финансирования, выделенный для реализации проектов,

составляет 3,5 млн.руб. Определить перечень эффективных проектов.

*Указание к решению.* Для выбора эффективных проектов с целью последующей реализации в соответствии с лимитом финансирования необходимо рассчитать эффективность каждого проекта как соотношение прибыли к затратам. Затем упорядочить проекты по величине эффективности, начиная с наибольшей. После чего, суммируя затраты данных проектов нарастающим итогом, выбрать те проекты, которые по сумме затрат не превышают лимит финансирования.

#### 2.4. Рекомендации по оцениванию результатов деловой (ролевой) игры

Максимальное количество баллов	Критерии оценивания
<b>5 баллов</b>	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как участнику группы), если содержание его деятельности полностью соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; четко организована работа по сюжету игры, присутствует вариативность в разрешении игровой ситуации, комментарии по ходу игры основываются на понятийном аппарате предметной области и иллюстрируют основные закономерности изучаемой дисциплины и ее прикладной аспект
<b>4 балла</b>	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в основном соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет находит развитие, комментарии по ходу игры включают понятийный аппарат предметной области и отражают в основном понимание прикладного аспекта изучаемой дисциплины
<b>3 балла</b>	Выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности в целом соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не детализируется, комментарии по ходу игры в небольшой степени опираются на понятийный аппарат предметной области, прикладной аспект изучаемой дисциплины представлен фрагментарно
<b>2 балла</b>	выставляется обучающемуся (индивидуально или как сотруднику группы), если содержание его деятельности лишь частично соответствует теме, концепции, содержанию игры и принятой роли; игровой сюжет не развивается, комментарии по ходу игры отсутствуют, обучающийся не демонстрирует понимания прикладного аспекта изучаемой дисциплины

### ДЕЛОВАЯ ИГРА ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

#### Деловая игра к теме 2.2

Вариант 1. В проектно-конструкторском бюро фирмы работают 6 человек.

Алексей Максимович - средних лет мужчина, грузный, меланхоличный, тяжелый на подъем, увлекается шахматами, обладает аналитическим складом ума.

Юрий Борисович - молодой человек, симпатичный, коммуникабельный, честолюбивый, занимается в самодеятельной театральной студии.

Люда – незамужняя девушка, ничем не увлекается, имеет три любимых занятия: разглядывать журнал мод, наблюдать происходящие за окном, обсуждать с подругами фирменные новости и события.

Мария - молодая женщина, исполнительная, трудолюбивая, имеет семью и маленького, часто болеющего ребенка.

Валера – художавый молодой человек, отличный инженер, но педантичен и чрезмерно самолюбив, страдает хроническим заболеванием; в настоящее время в отпуске.

Шестой человек – менеджер бюро, это Вы.

Вас вызвал главный менеджер проектно-конструкторского отдела и объявил, что фирма заключила договор на разработку проекта, успешное выполнение которого принесет фирме неплохую прибыль. Проект, как отметил главный менеджер, технически сложный, имеет большой объем чертежных работ, должен быть выполнен за счет сверхурочной работы. И, кроме того, на заключительном этапе необходимо согласование проекта с заказчиком и в связи с этим предстоит длительная командировка в г. Бузулук (Оренбургская обл.). Если бюро справится с работой, его сотрудников ждет хорошее вознаграждение. Однако сумму вознаграждения главный менеджер не сообщил.

Задание:

1. Определить основные проблемы. Принять необходимые в этой ситуации управленческие решения, в частности решение по распределению работ между сотрудниками;

2. Провести анализ потребностей каждого сотрудника: определить его индивидуальные потребности, оценить степень влияния каждой потребности по пятибалльной шкале, сгруппировать потребности как источник мотивов, определить сумму баллов по каждой группе мотивов и определить доминирующую потребность. На основании этого разработать стиль поведения по отношению к каждому сотруднику при распределении работ. Использовать при этом теоретический материал: классификацию стимулов, различные варианты концепций мотивации, способов мотивации. Разрешается «приписывать» героям кейса какие-то дополнительные сведения, связанные с личной жизнью, событиями связанными с прошлым периодом работы, но не идущие в разрез с его характеристикой.

3. Работа в группах 15 - 20 минут.

4. Презентация результатов работы представителями групп.

5. Пленарная дискуссия.

6. Ролевая игра. Сценарий ролевой игры:

### Вариант 2.

1. Преамбула событий.

Фирма, действующие лица, управленческие проблемы - те же.

В результате развития событий и благодаря высокопрофессиональной работе Менеджера, разработавшего индивидуальный стиль поведения по отношению к каждому сотруднику бюро, удалось справиться с проектными работами. Следующий пункт договора включал 2-месячную командировку на фирму заказчика с целью передачи информации по проекту, обучения и консультирования работников фирмы.

Менеджер проектного подразделения планировал командировать для выполнения данных работ Юрия Борисовича, но ряд обстоятельств помешал данному решению. Тогда Менеджер решает направить в командировку Люду.

2. Для проведения ролевой игры каждая группа выбирает двух человек – одного на роль Менеджера, другого на роль Люды. Организуется место действия - стол, два стула.

3. Задача Менеджера уговорить Люду, используя для этого различные стимулы, провести два месяца в г.Бузулук Оренбургской обл. Задача Люды суметь отказаться от поездки, аргументируя свой отказ.

4. После проведения игры поочередно каждой группой провести пленарную дискуссию: обсудить результаты ролевой игры и сделать выводы.

## 2.5. Рекомендации по оцениванию результатов кейс-задачи

Максимальное количество баллов	Критерии оценивания
<b>3 балла</b>	Кейс решен правильно, дано развернутое пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. При разборе предложенной ситуации проявляет творческие способности, знание дополнительной литературы. Демонстрирует хорошие аналитические способности, способен при обосновании своего мнения свободно проводить аналогии между темами изучаемой дисциплины и смежных дисциплин.
<b>2 балла</b>	Кейс решен правильно, дано пояснение и обоснование сделанного заключения. Обучающийся демонстрирует методологические и теоретические знания, свободно владеет научной терминологией. Демонстрирует хорошие аналитические способности, однако допускает некоторые неточности при оперировании научной терминологией.
<b>1 балл</b>	Кейс решен правильно, пояснение и обоснование сделанного заключения было дано при активной помощи преподавателя. Имеет ограниченные теоретические знания, допускает существенные ошибки при установлении логических взаимосвязей, допускает ошибки при использовании научной терминологии.
<b>0 баллов</b>	Кейс не решен или решен неправильно, обсуждение и помощь преподавателя не привели к правильному заключению. Обнаруживает неспособность к построению самостоятельных заключений. Имеет слабые теоретические знания, не использует научную терминологию.

## КЕЙС-ЗАДАЧИ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

### *Кейс-задача № 1 (к теме 1.1)*



Хлебопекарные предприятия, как правило, сталкиваются с проблемой своевременного удовлетворения утреннего заказа торговой сети. Большинство магазинов хотели бы получать хлебобулочные изделия в широком ассортименте уже к открытию магазина. Следствием этого требования является неравномерная загрузка хлебопекарных печей в течение суток, чрезмерное напряжение с отгрузкой продукции в утренние часы, нарушение графиков доставки продукции и существенная вероятность поставки продукции сомнительной свежести.

Вопрос: Какие пути решения возникающих проблем Вы можете предложить? Как должны взаимодействовать структурные подразделения хлебопекарных предприятий для решения этих проблем?

### ***Кейс-задача № 2 (к теме 1.2)***

На беседу к Вам пришел подчиненный, которому Вы поручили контролировать исполнение важного решения. Он утверждает, что не успевает одновременно со своей текущей работой следить за деятельностью других людей, и требует, чтобы за эту дополнительную работу ему выплатили премию. Вы твердо знаете, что основная деятельность данного сотрудника занимает у него менее половины всего рабочего времени.

*Вопросы:*

1. Справедливы ли требования работника?
2. В чем заключается проблема?
3. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
4. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

### ***Кейс-задача № 3 «Ошибка в планировании» (к теме 1.3)***

Прочитайте текст кейса и ответьте на вопросы.

Ольга Петровна решила создать свой бизнес. У неё была цель и мечта, к которой она давно стремилась. Она выяснила, что около одного из учебных колледжей совершенно отсутствуют какие-либо кафе или столовые. Взяв кредит в банке, она решила открыть небольшую закусочную неподалёку от колледжа, так как была уверена, что дело пойдёт хорошо. Так и случилось. Полгода закусочная Ольги Петровны пользовалась огромным спросом, и у неё всегда были клиенты. Но затем Ольга Петровна, как умный предприниматель, поняла, что бизнес нужно расширять. Начать она решила с изменения меню, перед ней стал выбор изменить меню, включая туда полноценные обеды, стоимостью от 300 рублей, или фирменные закуски стоимостью не более 50 рублей. Она понимала, что нужно расширяться, и поскольку у всех хороших закусочных уже были полноценные обеды, она и решила включить именно их. Тогда Ольга Петровна изменила меню и бросила все свободные финансовые средства на новые обеды. Но спустя месяц она поняла, что дела закусочной заметно ухудшились, покупателей стало мало и продукты для обедов быстро портились и пропадали. Ещё через два месяца Ольга Петровна была вынуждена закрыть свою закусочную.

*Вопросы:*

1. Как вы оцениваете подход Ольги Петровны к предварительному изучению рынка?
2. Как можно сформулировать миссию предприятия Ольги Петровны?
3. Соответствовали ли запланированные изменения миссии организации?
4. Какой фактор внешней среды плохо проанализировала Ольга Петровна?
5. Как бы вы посоветовали действовать Ольге Петровне? Почему?

#### ***Кейс-задача № 4 (к теме 2.1)***

Построить дерево решений и принять на его основе управленческое решение.

Предприниматель собирается открыть спортивный магазин. Он может открыть маленький магазин, большой магазин или ничего не открывать. Он также собирается пригласить маркетолога для маркетингового исследования, которое покажет состояние рынка для его сервиса. Из исследования видно, будут ли результаты сервиса благоприятными или неблагоприятными.

Если предприниматель открывает большой магазин, то будет зарабатывать \$120000, если рынок благоприятный, но будет нести потери \$50000, если рынок неблагоприятный. Маленький магазин будет приносить \$20000 прибыли при благоприятном рынке и \$5000 потерь, если рынок неблагоприятный. В настоящее время предприниматель считает, что существует шанс 50/50, что рынок будет благоприятным. Маркетолог назначил цену \$2000 за маркетинговое исследование. Он оценил, что существует вероятность 0.7 того, что исследование рынка будет успешным. Вероятность 0.9 определяет благоприятный рынок при успешном результате исследования. Кроме того, только 0.12 составляет вероятность благоприятного рынка, если результаты исследования рынка неблагоприятны. Как следует поступить предпринимателю?

#### ***Кейс-задача № 5 (к теме 2.2)***

Рассмотрите ситуацию.

Закрытое акционерное общество «Саунт» работает на рынке 5 лет. Занимается поставкой автозапчастей на российский рынок. За это время успело зарекомендовать себя. Сложилась следующая ситуация: на рынке появилась конкурирующая фирма. Автозапчасти данной фирмы стоят в 1,5 раза дешевле, чем у фирмы «Саунт». Что в данной неблагоприятной управленческой ситуации делать фирме «Саунт»?

Задание. Попробуйте решить данную проблему. Какие действия должна предпринять данная фирма? Какую информацию ЗАО «Саунт» будет использовать для решения данной проблемы? Почему необходимо для получения лучшего результата использовать как качественную, так и количественную информацию? Примите управленческое решение. Подумайте, как принятое вами решение отразится на деятельности организации в целом и на сотрудниках данной фирмы. От каких факторов в

данном случае будет зависеть качество и эффективность управленческого решения? Каково в данной ситуации будет влияние личностных оценок руководителя, среды принятия решения, информационных ограничений, поведенческих ограничений на процесс принятия управленческих решений? Какова будет ответственность в случае принятия неверного, непродуманного, необоснованного управленческого решения? К чему это может привести?

### ***Кейс-задача №6 (к теме 2.3)***

Приняв на работу менеджера, Вы надеялись на более эффективную работу, но в результате разочарованы, так как он не соответствует одному из важнейших качеств менеджера – самодисциплине. Он не обязателен, не собран, не умеет отказывать, но, тем не менее, он отличный профессионал в своем деле.

Вопросы:

1. Какие варианты поведения возможны в отношении данного работника?
2. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?
3. Как Вы построите беседу с подчиненным?

### ***Кейс-задача 7 (к теме 3.1)***

Вы неожиданно узнаете, что сотрудник, которому Вы поручили разработку важного проекта, по этому же вопросу параллельно работает в другой фирме, что может существенно подорвать конкурентную позицию Вашей фирмы.

Вопросы:

1. В чем заключается проблема?
2. Какие альтернативы решения проблемы можно предложить?
3. Какое единственно верное решение Вы примете и почему?

### ***Кейс-задача №8 (к теме 3.2)***

В сфере управления рынками сбыта своей продукции компания выбрала стратегию, включающую политику «ценовой дискриминации». После применения на сегментированных рынках в своих фирменных торговых предприятиях политики «ценовой дискриминации» компания столкнулась со злоупотреблениями.

Вопрос: Каков характер этих злоупотреблений и как можно их избежать, не создавая дорогостоящую систему контроля? Какие другие виды ценовой дискриминации Вам известны и в чем целесообразность их использования в управлении сбытом?

### ***Кейс-задачи № 9 (к теме 3.3)***

Алексей Иванович - менеджер среднего звена. Он работает начальником сборочного участка небольшого предприятия. Сегодня первый день как он вернулся из отпуска. Первый звонок был от менеджера по сбыту, который сказал, что последняя партия деталей забракована и из-за этого

нарушаются условия договора с постоянным и выгодным для фирмы заказчиком. Второй звонок был от секретаря-референта директора, которая сообщила, что через час состоится рабочее совещание у директора фирмы, посвященное этому вопросу. Третий звонок был от жены заместителя Алексея Ивановича, исполнявшего обязанности начальника цеха во время его отпуска; звонившая предупредила Алексея Ивановича, что ее муж заболел и врач выписал ему больничный лист сроком на неделю. Алексей Иванович откинулся в кресле и задумался...

Представьте себя на месте Алексея Ивановича:

1. Определите возникшие проблемы. Проранжируйте (актуальность, масштабность, степень риска) и классифицируйте их (производственные, технические, информационные, экономические, кадровые).

2. Формализуйте каждую проблему - определите разницу между фактическим и желаемым состоянием объекта по его параметрам.

3. Определите «дерево целей» и на основе его «дерево решений».

4. Проведите анализ принятых решений с различных точек зрения:

- по степени влияния на будущее организации;
- по времени реализации;
- по степени обязательности исполнения;
- по широте охвата;
- по содержанию;
- по какому-либо другому критерию.

5. Изобразите графически алгоритм принятия Вашего окончательного решения. Обоснуйте правильность принятия решения.

## 2.6. Рекомендации по оцениванию сообщений

### Требования к выступлению с сообщением и критерии оценивания:

Соответствие содержания текста выбранной теме.

Качество аналитической работы, проделанной при подготовке сообщения.

Обоснованность сделанных студентом выводов, соответствие их поставленной цели.

Максимальное количество баллов	Критерии
<b>3балла</b>	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графическая работа оформлена правильно.
<b>2 балла</b>	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для

Максимальное количество баллов	Критерии
	аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
<b>1 балл</b>	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
<b>0 баллов</b>	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### ТЕМЫ СООБЩЕНИЙ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Решения в системе управления.
2. Методологические основы РУР.
3. Организационные и социально-психологические основы РУР.
4. Особенности разработки УР в условиях неопределенности и риска.
5. Типология УР.
6. Условия и факторы качества УР.
7. Процесс управления и управленческие решения.
8. Технология разработки УР.
9. Организация процесса разработки УР.
10. Целевая ориентация УР.
11. Анализ альтернатив УР.
12. Методы прогнозирования.
13. Принятие решений в системе государственного управления.
14. Специфика политических решений.
15. Управленческие решения в инновационной деятельности.
16. Принятие решений в управлении персоналом.
17. УР в финансовой деятельности предприятия.
18. Принятие решений в маркетинге.
19. Управление качеством и принятие УР.
20. УР в процессе мотивации персонала.
21. Методы разработки и принятия УР.
22. Методы оптимизации УР.
23. Методы экспертной оценки.
24. Приемы разработки и выбора УР в условиях риска.

25. Ситуационный анализ в процессе РУР.
26. Организация выполнения РУР.
27. Контроль в процессе РУР.
28. Оценка эффективности РУР.
29. Ответственность в процессе РУР.
30. Качество и эффективность РУР.
31. Этические основы РУР.
32. Социально-психологические основы РУР.
33. Роль человеческого фактора в процессе РУР.
34. Формы разработки и реализации УР.
35. Системный подход к РУР.
36. Организация и эффективность использования экспертных оценок.
37. Стратегические и тактические решения, их особенности и взаимосвязь.
38. Метод «дерево решений».
39. Метод сценариев.
40. Роль информационных технологий в принятии управленческого решения.
41. Особенности решений в системе муниципального управления.
42. Роль организационной культуры в процессе разработки и реализации управленческих решений.
43. Факторы повышения качества управленческих решений.
44. Необходимость и возможность управления риском в процессе разработки и реализации УР.
45. Особенности процесса разработки и реализации УР в корпорации.
46. Тенденции развития современного менеджмента и их влияние на разработку УР.
47. Экономические основы принятия решений в местном самоуправлении.
48. Формы участия граждан в принятии решений в местном самоуправлении.
49. Ответственность при принятии решений органами исполнительной власти.
50. Особенности принятия решений в системе ГМУ в зарубежных странах.

## **2.7. Рекомендации по оцениванию эссе**

Требования к оформлению работы:

1. Объем работы – 2-5 страниц стандартного текста (шрифт – 14, интервал – 1,5).

2. Текст должен быть внутренне структурирован: введение (актуальность, цель/задачи, описание используемых источников); основной текст с разделами/подразделами и обязательными ссылками; краткий вывод.

3. Эссе должно обязательно включать анализ научных источников по теме:

отечественные материалы (2-3 статьи, описывающие результаты исследований по выбранной теме); нормативные документы (в зависимости от выбранной темы);

материалы специальных (тематических) сайтов.

Основаниями для оценки эссе служат:

актуальность проблемы исследования и степень раскрытия заявленной темы;

креативность и творческий подход при решении поставленных задач;

способность обучающегося кратко и грамотно изложить суть заявленной проблемы, отразить полемику, существующую в научном мире по данному вопросу, аргументировать свои выводы и суждения.

4. Структурно эссе состоит из титульного листа, введения, основной части и заключения. Титульный лист должен содержать чёткое определение темы и указание на автора. В введении кратко обосновывается выбор темы, автор должен кратко выразить собственное понимание проблемы. Основная часть содержит теоретические основы выбранной темы и её изложение. Ввиду особого характера и незначительного объёма эссе, его основная часть обычно не делится на параграфы, разделы, пункты. Но при необходимости автор может вводить заголовки и подзаголовки в основном тексте. Заключение должно содержать общие выводы по работе, отношение автора к проблеме (без эмоциональной окраски).

Максимальное количество баллов	Критерии
<b>9-10 баллов</b>	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
<b>6-8 баллов</b>	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
<b>3-5 баллов</b>	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно

Максимальное количество баллов	Критерии
	самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
<b>0-2 балла</b>	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

### **ТЕМЫ ДЛЯ ЭССЕ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ**

1. Проблемы совершенствования методики РУР в технической системе.
2. Анализ и совершенствование методики РУР в социальной системе.
3. Учет рисков при разработке УР в области обучения студентов последнего курса ВУЗа.
4. Формирование и классификации УР для семьи.
5. Создание и обоснование теории о принципах РУР.
6. Анализ и совершенствование соотношения науки и искусства при РУР.
7. Влияние традиций, специфики предприятия на разработку УР.
8. Системы приоритетов потребностей и интересов человека при РУР.
9. Системы приоритетов потребностей и интересов общества при РУР.
10. Современные тенденции использования информационных технологий в процессе РУР.
11. Современные средства оргтехники для повышения эффективности УР.
12. Методы формирования супероптимальных решений.
13. Компьютерные системы ответа на письма граждан в аппарате высокопоставленных чиновников.
14. Влияние личностных качеств человека на разработку УР.
15. Стандарты качества при РУР.
16. Зарубежные представления о РУР.
17. Разработка управленческих решений в условиях паники.

### **ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ ПО РАЗДЕЛАМ УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Раздел 1. Теоретические основы принятия решений в организации**

1. Решение в системе управления
2. Типология управленческих решений.
3. Функции управленческого решения (УР).



4. Требования, предъявляемые к управленческому решению
5. Качество управленческого решения.
6. Факторы принятия качественного УР
7. Уровни принятия управленческих решений.
8. Формы разработки управленческих решений.
9. Формы реализации управленческих решений.
10. Взаимосвязь форм разработки и форм реализации управленческих решений
11. Экономическая, организационная и правовая сущность УР.
12. Основные этапы разработки и реализации УР
13. Линейное программирование: сущность и роль в оптимизации УР.
14. Роль критерия в процессе оптимизации УР.
15. Экономико-математические модели в процессе оптимизации УР.
16. Модели, их виды и роль в принятии УР.
17. Процессорные технологии при РУР.
18. Целевые технологии при РУР.
19. Системный подход к разработке УР.
20. Ситуационный подход в процессе РУР
21. Прогнозы: сущность, виды и роль в РУР
22. Этапы составления прогнозов
23. Методы прогнозирования
24. Принятие решений в условиях риска.
25. Виды, причины и оценка управленческих рисков
26. Роль фактора риска в РУР

## **Раздел 2. Организация процесса разработки управленческого решения**

27. Проблемная ситуация и ее анализ в процессе РУР.
28. Проблемы: сущность и роль в процессе управления.
29. Метод “дерева целей”, порядок построения.
30. Моделирование как процесс.
31. Стратегические и тактические решения.
32. Метод “дерева решений”.
33. Морфологический анализ (метод Цвики).
34. Метод “затраты-прибыль”.
35. Метод последовательных сравнений.
36. Аналитически-цифровой метод выбора варианта УР.
37. Метод “мозгового штурма”.
38. Метод Дельфи.
39. Экспертные оценки.
40. Метод сценариев.
41. Централизованный и децентрализованный подход к принятию УР.
42. Виды решений в системе государственного управления.
43. Порядок разработки и принятия политического решения
44. Целеполагание: сущность и роль в процессе РУР

### **Раздел 3. Человеческий фактор, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации управленческих решений**

45. Организационная культура и ее роль в принятии решений.
46. Групповой подход к принятию УР: преимущества и недостатки
47. Оценка эффективности решений.
48. Управленческие решения и ответственность.
49. Дайте определения понятиям «обязанность» и «ответственность».
50. Охарактеризуйте основные группы официальной ответственности руководителя.
51. Охарактеризуйте социальную ответственность руководителя.
52. Охарактеризуйте экологическую ответственность руководителя.
53. Организация выполнения УР.
54. Контроль выполнения УР.
55. Опишите механизм процесса контроля на предприятии
56. Что представляет собой предварительный контроль?
57. Что представляет собой текущий контроль?
58. Что представляет собой заключительный контроль?
59. В чем заключается реализация корректирующих мероприятий?
60. Для чего необходимы стандарты?
61. Охарактеризуйте понятие «экономическая эффективность управленческого решения».
62. Охарактеризуйте понятие «организационная эффективность управленческого решения».
63. Охарактеризуйте понятие «социальная эффективность управленческого решения».
64. Охарактеризуйте понятие «технологическая эффективность управленческого решения».
65. Охарактеризуйте понятие «психологическая эффективность управленческого решения».
66. Охарактеризуйте понятие «правовая эффективность управленческого решения».

**Направление подготовки** 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Магистерская программа** «Государственная и муниципальная служба»

**Кафедра** Теории управления и государственного администрирования

**Учебная дисциплина** Разработка и принятие управленческих решений в системе государственной и муниципальной службы

**Курс\_2\_Семестр\_4\_Форма обучения** заочная

## ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ №1

### Теоретические вопросы.

1. Требования, предъявляемые к управленческому решению
2. Порядок разработки и принятия политического решения

### Ситуационное задание.

Оценить качество управленческого решения, если качество последовательных процедур по разработке и реализации принятого решения оценивается следующим образом: информационная подготовка – 0,8; разработка альтернатив – 0,7; согласование вариантов – 0,8; выбор одного варианта – 0,7; утверждение варианта – 0,8; реализация – 0,7; контроль выполнения – 0,7; информирование – 0,8.

Экзаменатор: \_\_\_\_\_ А.М. Садекова

Утверждено на заседании кафедры (протокол № \_\_\_\_ от «\_\_» \_\_\_\_\_ 2025 г.)

Зав.кафедрой: \_\_\_\_\_ Е.В. Хасанова