

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Петровская Анна Викторовна

Должность: Директор

Дата подписания: 16.09.2024 12:48:08

Уникальный программный ключ:

798bda6555fbdebe827768f6f1710bd17a9070c31fdc1b6a6a5a110a8e51f8

Приложение 3

к основной профессиональной образовательной программе

по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное

управление

направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное

управление в экономике региона

## **МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**

**«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»**

**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**

**Факультет экономики, менеджмента и торговли**

**Кафедра корпоративного и государственного управления**

### **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

#### **Б1.В.02 Принятие и обоснование управленческих решений**

**Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление**

**Направленность (профиль) программы Государственное и муниципальное управление  
в экономике региона**

**Уровень высшего образования Магистратура**

**Год начала подготовки 2024**

**Краснодар – 2023 г.**

Составитель:

к.э.н., доцент кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала  
РЭУ им. Г.В. Плеханова О.В. Богатырева

Рабочая программа одобрена на заседании кафедры корпоративного и  
государственного управления

протокол №7/1 от 10.03.2023 г.

# СОДЕРЖАНИЕ

## I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

ЦЕЛЬ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ.....	4
ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ .....	4
ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.....	5

## II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 7

## III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 25

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА .....	25
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ.....	25
ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ .....	26
ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ .....	26
ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ .....	26
МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ .....	26

## IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 26

## V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ..... 27

## VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ..... 28

## АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ ..... 42

# I. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ РАЗДЕЛ

## Цель и задачи освоения дисциплины

Цель учебной дисциплины «Принятие и обоснование управленческих решений»: сформировать у студентов системное представление о процессах принятия и обоснования управленческих решений как видах деятельности, показать их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

Задачи учебной дисциплины «Принятие и обоснование управленческих решений»:

– усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по принятию и обоснованию эффективных управленческих решений в организации;

- обучение студентов теоретическим основам принятия и обоснования управленческих решений, истории и современным подходам к решению проблем организации;

- развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области разработки, принятия и обоснования управленческих решений;

- формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем разрабатывать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности; планировать и организовать работу органов государственной (публичной) власти, применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; разрабатывать обоснованные управленческие решения в кризисных ситуациях; принимать решение и организует выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата в рамках реализации операционной деятельности подразделений административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.

## Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Принятие и обоснование управленческих решений», относится к части, формируемой участниками образовательных отношений

## Объем дисциплины и виды учебной работы

Таблица 1

Показатели объема дисциплины *	Всего часов по формам обучения	
	очная	заочная
Объем дисциплины в зачетных единицах	4 ЗЕТ	
Объем дисциплины в акад. часах	144	
Промежуточная аттестация: форма	Зачет с оценкой	Зачет с оценкой
<b>Контактная работа обучающихся с преподавателем (Контакт. часы), всего:</b>	30	16
1. Контактная работа на проведение занятий лекционного и семинарского типов, всего часов, в том числе:	28	14
• лекции	12	6
• практические занятия	16	8
• лабораторные занятия	-	-
в том числе практическая подготовка	-	-
2. Индивидуальные консультации (ИК)	-	-
3. Контактная работа по промежуточной	2	2

аттестации (Катт)		
4. Консультация перед экзаменом (КЭ)	-	-
5. Контактная работа по промежуточной аттестации в период экз. сессии / сессии заочников (Каттэк)	-	-
<b>Самостоятельная работа (СР), всего:</b>	<b>114</b>	<b>128</b>
в том числе:		
• самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)	-	<b>2</b>
• самостоятельная работа в семестре (СРс)	<b>114</b>	<b>126</b>
в том числе, самостоятельная работа на курсовую работу	-	-
• повторение лекционного материала	-	-
• подготовка к тестированию	-	-
• подготовка доклада	-	-
• и другие виды	114	126

## Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине

Таблица 2

<b>Формируемые компетенции (код и наименование компетенции)</b>	<b>Индикаторы достижения компетенций (код и наименование индикатора)</b>	<b>Результаты обучения (знания, умения)</b>
<b>ПК-1 Способен организовывать деятельность органов государственной (публичной) власти; принимать решения, обеспечивающие эффективное взаимодействие органов власти и общества</b>	ПК-1.2. Планирует и организовывает работу органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений	ПК-1.2. З-1. Знает методы планирования и организации работы органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений ПК-1.2. У-1. Умеет применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений в органах государственной (публичной) власти
<b>ПК-2 Способен находить и принимать организационно-управленческие решения, обеспечивающие оптимальное развитие территорий, оказание государственных и муниципальных услуг, эффективную государственную социальную политику, закупки для государственных и муниципальных нужд, в том числе в кризисных ситуациях</b>	ПК-2.5 Разрабатывает обоснованные управленческие решения в кризисных ситуациях	ПК-2.5. З-1. Знает способы и механизмы управления в кризисных ситуациях ПК-2.5. У-1. Умеет разрабатывать обоснованные эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях

<p><b>ПК-5 Способен управлять административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержкой организации</b></p>	<p>ПК-5.1 Принимает решения и организывает выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата в рамках реализации операционной деятельности подразделений административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки</p>	<p>ПК-5.1. 3-1. <b>Знает</b> основы управления организацией;  ПК-5.1. 3-2. <b>Знает</b> основы управления проектами и изменениями;  ПК-5.1. У-1. <b>Умеет</b> применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений;  ПК-5.1. У-2. <b>Умеет</b> распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**II. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**  
**этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций**  
**для обучающихся очной формы обучения**

Таблица 3

Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль	задания для творческого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по всему курсу в семестре)
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт	Всего					
Семестр 2 (очная форма)											
<p><b>Тема 1. Предмет курса «Принятие и обоснование управленческих решений», основные понятия</b>                      Учебная дисциплина «Принятие и обоснование управленческих решений» и ее роль в подготовке менеджеров для организаций сферы государственного и муниципального управления. Цель и задачи курса, его структура и связь с другими учебными дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов. Понятие о динамичности процесса управления. Дефиниция категории «управленческое решение». Циклический характер процесса управления и его основные стадии.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 2. Применение научных подходов к принятию решения</b></p> <p>Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения их эффективности. Многообразие и особенности применения научных подходов к разработке и обоснованию решений: системный, воспроизводственный, функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, процессный, количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.</p> <p>Многоаспектность содержания управленческих решений, реализуемых в государственной сфере. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, материальная заинтересованность персонала, максимизация экономического эффекта и др. Социальный аспект: неформальная структура рабочих групп, качество трудовой деятельности, развитие системы участия в управлении, внепроизводственная деятельность неформальных групп и т.д. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и устранение конфликтов, разделение труда, структуризация функций управления и др. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, соблюдение компетенции персонала по принятию решения, распределение ответственности за выполнение принятого решения и т.д. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка социально-психологического климата в коллективе, профессиональные качества руководителя и подчиненных, психологический склад их личности и т.п. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, квалификационный рост персонала, формирование позитивных моральных установок и др.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---



<p><b>Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества</b></p> <p>Основы типологии решений в процессах государственного и муниципального управления. Понятие об организационных решениях. Основные группы организационных решений: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль.</p> <p>Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссные решения. Интуитивные и рациональные решения, понятие о механизмах их реализации.</p> <p>Классификация управленческих решений по подсистемам управления, по сроку действия, по сфере действия, по рангу управления, по масштабности, по форме подготовки, по объекту воздействия, по методам формализации, по формам отражения и способам передачи.</p> <p>Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, реализуемым в государственной сфере: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, стимулирующий характер, гибкость, полнота оформления, реализуемость и устойчивость.</p> <p>Условия и факторы качества управленческих решений системы государственного управления</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	----------------	---

<p><b>Тема 4. Обеспечение процесса принятия решений в государственной сфере</b></p> <p>Информационное обеспечение. Информация и информационные процессы, характеристики управленческой информации и условия их достижения. Классификация информации. Информационные модели и системы. Автоматизированные информационные системы управления. Математическое обеспечение, его сущность и виды. Задачи государственного управления, решаемые при помощи экономико-математических методов. Техническое обеспечение, его роль в современном государственном управлении и оптимизации процесса принятия решений. Средства технического обеспечения высших и низших уровней управления. Программное и лингвистическое обеспечение. Совокупность проблемно-ориентированных прикладных программ и языковых средств, служащих для формирования информационных массивов и задания процессов ее обработки. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение процессов принятия решений в государственной сфере.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	-----------	---

<p><b>Тема 5. Методология и организация процесса принятия управленческого решения</b></p> <p>Понятия «алгоритм принятия решений», «проблема», «диагностика проблемы». Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь.</p> <p>Основные фазы диагностики проблемы: установление неблагоприятных симптомов деятельности, сбор и анализ внутренней и внешней информации, отбор релевантной информации, постановка диагноза. Функциональные, структурные и параметрические изменения.</p> <p>Возможные ограничения и критерии принятия решений: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Понятие об общих и частных критериях принятия решения. Оптимум Парето и его практическое использование в государственном менеджменте.</p> <p>Определение и анализ альтернатив действий. Способы ограничения числа альтернатив. Разработка стандарта оценки альтернатив. Способы выбора альтернатив. Понятие об оптимальном и приемлемом выборе.</p> <p>Реализация решения и роль менеджера, его организующие и мотивирующие функции. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля выполнения решений.</p> <p>Особенности организации процессов принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.</p>	1	1			8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</b></p> <p>Сущность целевой ориентации управленческих решений. Цель, ее определение и содержание. Блок определения целей и его характеристики. Типы целей и требования к целям. Целевые технологии разработки управленческих решений в государственной сфере.</p> <p>Целевая функция как критерий качества системы управления. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений: его сущность, этапы, преимущества и ограничения. Целевые программы и их реализация в системах государственного и муниципального управления.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 7. Стратегии принятия решений</b>          Основные элементы проблемы принятия решений. Различия между индивидуальным и групповым множеством показателей для лиц, принимающих решение в процессе государственного управления.          Основные типы стратегий принятия управленческих решений. Алгоритмические и эвристические стратегии. Понятие эвристики в науке управления. Набор характеристик эвристических стратегий. Внутренние и внешние эвристические стратегии.          Особенности стратегического управления процессами принятия и обоснования решений в системах государственного и муниципального управления.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 8. Среда принятия решений в процессе управления субъектом</b>          Понятие о внутренних и внешних факторах принятия решений в процессе управления субъектом сферы государственного и муниципального управления.          Основные внутренние факторы. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Влияние структуры управляемого субъекта и специализированного разделения труда. Качество координации трудовой деятельности как фактор управления. Экономический, финансовый, технико-технологический и кадровый факторы.          Персоналицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.          Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Основные внешние факторы, их подразделение на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, рынок труда, финансовая и банковская система, законы и государственные органы. Факторы косвенного воздействия: технологический прогресс, состояние экономики, особенности социокультурной среды, политика, общественное мнение, международное окружение.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-

<p><b>Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений</b>  Риск в управленческих решениях как параметр качества, способы его оценки. Основные методы ограничения риска. Статические и динамические ситуации риска. Экономический риск.  Неопределенность среды реализации управленческих решений в государственном управлении. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.  Особенности оценки рисков в государственном и муниципальном управлении.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-
<p><b>Тема 10. Модели принятия управленческих решений</b>  Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений и ее причины: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация руководства на будущее.  Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в государственном менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель как основная в процессе управления и ее основные типы: теория игр, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Другие виды моделей. Основные требования к моделям. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в государственном менеджменте.  Процесс построения модели и его основные этапы: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, применение и обновление модели.  Наиболее часто встречающиеся помехи в построении моделей: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, недостаточное практическое использование, чрезмерная стоимость. Способы элиминирования негативных влияний помех.  Особенности моделирования в системах государственного и муниципального управления.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 11. Прогнозирование как метод принятия решений</b>          Сущность и порядок прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Классификация методов прогнозирования по целям, периодам упреждения, по времени осуществления, по степени определенности и степени формализации. Основные методы, применяемые в системе государственного менеджмента. Понятие о платежной матрице и сфере ее применения.          Неформальные методы прогнозирования и сферы их использования. Оценка вербальной, письменной информации, интуитивные прогнозы.          Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов (проецирование тренда) и рациональные границы его применения.          Экспертное моделирование и особенности его применения в государственном менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование в системе государственного управления.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 12. Методы и приемы анализа альтернатив</b>          Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности управляемого субъекта.          Индексный, балансовый, графический методы. Методы цепных подстановок, элиминирования, функционально-стоимостной и факторный анализы, экономико-математические методы.          Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных, и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения и др.          Логические и формализованные методы принятия решений.          «Дерево решений», сущность метода и особенности применения в государственном управлении.</p>	1	1	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 13. Эффективность решений</b>  Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии управляемого субъекта. Экономическая и социальная эффективность управленческих решений.  Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений в государственной сфере.  Методологические подходы к оценке эффективности решений.  Результативность работы коллектива и результативность аппарата управления, их взаимосвязь и взаимозависимость.  Система частных и обобщающих показателей эффективности принятия и реализации управленческих решений.</p>	-	2	-	-	8	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-
<p><b>Тема 14. Контроль качества управленческих решений и ответственность за их исполнение</b>  Объективная необходимость контроля качества и реализации управленческих решений. Контроль и предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Основные функции контроля и его классификация.  Процесс контроля и его основные этапы. Установление стандартов и выработка показателей эффективности.  Измерение результатов. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.  Передача, распространение и оценка информации о результате контроля управленческого решения. Характеристики эффективного контроля управленческих решений в системах государственного и муниципального управления: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность.  Использование принципа обратной связи. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность. Возможная ответственность за реализацию решений в государственной сфере. Внутренняя (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности при принятии и реализации управленческих решений. Понятие халатности и условия возникновения обязательств по возмещению вреда.  Особенности государственного контроля на различных этапах принятия управленческих решений.</p>	-	2	-	-	10	12	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-
<p><b>Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)</b></p>	-	-	-	-	-/2	2					
<p><b>Итого</b></p>	12	16	-	-	114/2	144					

**этапы формирования и критерии оценивания сформированности компетенций  
для обучающихся заочной формы обучения**

Таблица 3.1

Наименование раздела, темы дисциплины	Трудоемкость, академические часы						Индикаторы достижения компетенций	Результаты обучения (знания, умения)	Учебные задания для аудиторных занятий	Текущий контроль задания для творчес-кого рейтинга (по теме(-ам)/ разделу или по		
	Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Практическая подготовка	Самостоятельная работа/ КЭ, Каттэк, Катт	Всего						
заочная форма												
<p><b>Тема 1. Предмет курса «Принятие и обоснование управленческих решений», основные понятия</b> Учебная дисциплина «Принятие и обоснование управленческих решений» и ее роль в подготовке менеджеров для организаций сферы государственного и муниципального управления. Цель и задачи курса, его структура и связь с другими учебными дисциплинами. Методология преподавания дисциплины и особенности изучения ее отдельных вопросов. Понятие о динамичности процесса управления. Дефиниция категории «управленческое решение». Циклический характер процесса управления и его основные стадии.</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э	



<p><b>Тема 2. Применение научных подходов к принятию решения</b></p> <p>Научное обоснование процесса принятия решений как основное условие обеспечения их эффективности. Многообразие и особенности применения научных подходов к разработке и обоснованию решений: системный, воспроизводственный, функциональный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, динамический, процессный, количественный, нормативный, административный, поведенческий, ситуационный подходы.</p> <p>Многоаспектность содержания управленческих решений, реализуемых в государственной сфере. Экономический аспект: эффективность использования ресурсов, материальная заинтересованность персонала, максимизация экономического эффекта и др. Социальный аспект: неформальная структура рабочих групп, качество трудовой деятельности, развитие системы участия в управлении, внепроизводственная деятельность неформальных групп и т.д. Организационный аспект: делегирование полномочий, локализация и устранение конфликтов, разделение труда, структуризация функций управления и др. Правовой аспект: соблюдение правовых норм при подготовке, принятии и реализации решений, придание управленческому решению формы нормативного акта, соблюдение компетенции персонала по принятию решения, распределение ответственности за выполнение принятого решения и т.д. Психологический аспект: учет инновационной готовности персонала, оценка социально-психологического климата в коллективе, профессиональные качества руководителя и подчиненных, психологический склад их личности и т.п. Педагогический аспект: воспитательный характер решений, квалификационный рост персонала, формирование позитивных моральных установок и др.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---	---	---	----	------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---	---	---

<p><b>Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества</b>          Основы типологии решений в процессах государственного и муниципального управления. Понятие об организационных решениях. Основные группы организационных решений: планирование, организация деятельности, мотивация и контроль. Запрограммированные и незапрограммированные решения. Компромиссные решения. Интуитивные и рациональные решения, понятие о механизмах их реализации. Классификация управленческих решений по подсистемам управления, по сроку действия, по сфере действия, по рангу управления, по масштабности, по форме подготовки, по объекту воздействия, по методам формализации, по формам отражения и способам передачи. Основные требования, предъявляемые к управленческим решениям, реализуемым в государственной сфере: научная обоснованность, целенаправленность, количественная и качественная определенность, правомерность, оптимальность, своевременность, комплексность, стимулирующий характер, гибкость, полнота оформления, реализуемость и устойчивость. Условия и факторы качества управленческих решений системы государственного управления</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-
<p><b>Тема 4. Обеспечение процесса принятия решений в государственной сфере</b>          Информационное обеспечение. Информация и информационные процессы, характеристики управленческой информации и условия их достижения. Классификация информации. Информационные модели и системы. Автоматизированные информационные системы управления. Математическое обеспечение, его сущность и виды. Задачи государственного управления, решаемые при помощи экономико-математических методов. Техническое обеспечение, его роль в современном государственном управлении и оптимизации процесса принятия решений. Средства технического обеспечения высших и низших уровней управления. Программное и лингвистическое обеспечение. Совокупность проблемно-ориентированных прикладных программ и языковых средств, служащих для формирования информационных массивов и задания процессов ее обработки. Организационно-правовое, кадровое, финансовое обеспечение процессов принятия решений в государственной сфере.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-

<p><b>Тема 5. Методология и организация процесса принятия управленческого решения</b></p> <p>Понятия «алгоритм принятия решений», «проблема», «диагностика проблемы». Основные этапы организации процесса разработки управленческих решений: диагностика проблемы, формулировка ограничений и критериев принятия решений, определение альтернатив, оценка альтернатив, выбор альтернативы, реализация, обратная связь.</p> <p>Основные фазы диагностики проблемы: установление неблагоприятных симптомов деятельности, сбор и анализ внутренней и внешней информации, отбор релевантной информации, постановка диагноза. Функциональные, структурные и параметрические изменения.</p> <p>Возможные ограничения и критерии принятия решений: административные, правовые, экономические, социальные, психологические. Понятие об общих и частных критериях принятия решения. Оптимум Парето и его практическое использование в государственном менеджменте.</p> <p>Определение и анализ альтернатив действий. Способы ограничения числа альтернатив. Разработка стандарта оценки альтернатив. Способы выбора альтернатив. Понятие об оптимальном и приемлемом выборе.</p> <p>Реализация решения и роль менеджера, его организующие и мотивирующие функции. Обратная связь и ее объективная необходимость для коррекции и контроля выполнения решений.</p> <p>Особенности организации процессов принятия управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений</b></p> <p>Сущность целевой ориентации управленческих решений. Цель, ее определение и содержание. Блок определения целей и его характеристики. Типы целей и требования к целям. Целевые технологии разработки управленческих решений в государственной сфере.</p> <p>Целевая функция как критерий качества системы управления.</p> <p>Программно-целевой подход к принятию управленческих решений: его сущность, этапы, преимущества и ограничения.</p> <p>Целевые программы и их реализация в системах государственного и муниципального управления.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 7. Стратегии принятия решений</b>          Основные элементы проблемы принятия решений. Различия между индивидуальным и групповым множеством показателей для лиц, принимающих решение в процессе государственного управления.          Основные типы стратегий принятия управленческих решений. Алгоритмические и эвристические стратегии. Понятие эвристики в науке управления. Набор характеристик эвристических стратегий. Внутренние и внешние эвристические стратегии. Особенности стратегического управления процессами принятия и обоснования решений в системах государственного и муниципального управления.</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 8. Среда принятия решений в процессе управления субъектом</b>          Понятие о внутренних и внешних факторах принятия решений в процессе управления субъектом сферы государственного и муниципального управления.          Основные внутренние факторы. Альтернативные цели деятельности и их разнообразие. Влияние структуры управляемого субъекта и специализированного разделения труда. Качество координации трудовой деятельности как фактор управления. Экономический, финансовый, технико-технологический и кадровый факторы.          Персоналицированные внутренние факторы реализации решений: способности, предрасположенность и одаренность, потребности, ожидания и восприятия, психологические установки, групповая динамика, особенности лидерства.          Анализ внешней среды и ее влияния на реализацию альтернатив. Основные внешние факторы, их подразделение на прямые и косвенные. Факторы прямого воздействия: поставщики, потребители, конкуренты, рынок труда, финансовая и банковская система, законы и государственные органы. Факторы косвенного воздействия: технологический прогресс, состояние экономики, особенности социокультурной среды, политика, общественное мнение, международное окружение.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-

<p><b>Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений</b>  Риск в управленческих решениях как параметр качества, способы его оценки. Основные методы ограничения риска. Статические и динамические ситуации риска. Экономический риск.  Неопределенность среды реализации управленческих решений в государственном управлении. Понятие о статической и динамической неопределенности. Виды неопределенности и рисков. Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределенности и риска.  Особенности оценки рисков в государственном и муниципальном управлении.</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-
<p><b>Тема 10. Модели принятия управленческих решений</b>  Определение понятия «модель». Необходимость моделирования управленческих решений и ее причины: естественная сложность управленческих ситуаций, невозможность или затруднительность проведения реальных экспериментов, ориентация руководства на будущее.  Типы моделей. Понятие о физической модели и ее использование в государственном менеджменте. Аналоговая модель и сферы ее применения. Математическая модель как основная в процессе управления и ее основные типы: теория игр, модели теории массового обслуживания, модели управления запасами, модели линейного программирования, имитационные модели. Другие виды моделей. Основные требования к моделям. Экономический анализ как наиболее распространенный способ построения моделей в государственном менеджменте.  Процесс построения модели и его основные этапы: постановка задачи, создание модели, проверка модели на достоверность, применение и обновление модели.  Наиболее часто встречающиеся помехи в построении моделей: недостоверные исходные допущения, информационные ограничения, страх пользователей, недостаточное практическое использование, чрезмерная стоимость. Способы элиминирования негативных влияний помех.  Особенности моделирования в системах государственного и муниципального управления.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 11. Прогнозирование как метод принятия решений</b>          Сущность и порядок прогнозирования в процессе принятия управленческих решений. Классификация методов прогнозирования по целям, периодам упреждения, по времени осуществления, по степени определенности и степени формализации. Основные методы, применяемые в системе государственного менеджмента. Понятие о платежной матрице и сфере ее применения.          Неформальные методы прогнозирования и сферы их использования. Оценка вербальной, письменной информации, интуитивные прогнозы.          Количественные методы прогнозирования. Анализ временных рядов (проецирование тренда) и рациональные границы его применения.          Экспертное моделирование и особенности его применения в государственном менеджменте. Индивидуальные и коллективные методы экспертных оценок. Структурное прогнозирование в системе государственного управления.</p>	1	-	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э
<p><b>Тема 12. Методы и приемы анализа альтернатив</b>          Основные и вспомогательные методы анализа управленческих решений. Сравнение как основной метод при оценке различных направлений деятельности управляемого субъекта.          Индексный, балансовый, графический методы. Методы цепных подстановок, элиминирования, функционально-стоимостной и факторный анализы, экономико-математические методы.          Приемы сводки и группировки, абсолютных, относительных, и средних величин, динамических рядов, сплошных и выборочных наблюдений, детализации и обобщения и др.          Логические и формализованные методы принятия решений.          «Дерево решений», сущность метода и особенности применения в государственном управлении.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т	Э

<p><b>Тема 13. Эффективность решений</b>  Решения как инструмент изменений в функционировании и развитии управляемого субъекта. Экономическая и социальная эффективность управленческих решений.  Качественные и количественные показатели эффективности управленческих решений в государственной сфере.  Методологические подходы к оценке эффективности решений.  Результативность работы коллектива и результативность аппарата управления, их взаимосвязь и взаимозависимость.  Система частных и обобщающих показателей эффективности принятия и реализации управленческих решений.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Т Гр. д.	-	
<p><b>Тема 14. Контроль качества управленческих решений и ответственность за их исполнение</b>  Объективная необходимость контроля качества и реализации управленческих решений. Контроль и предупреждение возникновения кризисных ситуаций. Основные функции контроля и его классификация.  Процесс контроля и его основные этапы. Установление стандартов и выработка показателей эффективности. Измерение результатов. Масштаб допустимых отклонений и принцип исключения.  Передача, распространение и оценка информации о результате контроля управленческого решения. Характеристики эффективного контроля управленческих решений в системах государственного и муниципального управления: стратегическая направленность, ориентация на результаты, своевременность, гибкость, экономичность.  Использование принципа обратной связи. Виды и формы поощрений и наказаний, условия их применения и сравнительная эффективность. Возможная ответственность за реализацию решений в государственной сфере. Внутренняя (административная и экономическая) и внешняя (юридическая, социальная и моральная) ответственности при принятии и реализации управленческих решений. Понятие халатности и условия возникновения обязательств по возмещению вреда.  Особенности государственного контроля на различных этапах принятия управленческих решений.</p>	-	1	-	-	9	10	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	ПК-1.2. 3-1. ПК-1.2. У-1. ПК-2.5. 3-1. ПК-2.5. У-1. ПК-5.1. 3-1. ПК-5.1. 3-2. ПК-5.1. У-1. ПК-5.1. У-2.	О	Гр. д.	-	
<p><b>Контактная работа по промежуточной аттестации (Катт)</b></p>	-	-	-	-	-/2	2						
<p><b>Самостоятельная работа в период экз. сессии (СРэк)</b></p>	-	-	-	-	2/-	2						

<i>Итого</i>	6	8	-	-	128/2	144				
--------------	---	---	---	---	-------	-----	--	--	--	--

*Формы учебных заданий на аудиторных занятиях:*

*Опрос (О.)*

*Формы текущего контроля:*

*Групповая дискуссия (Гр.д.)*

*Тест (Т.)*

*Формы творческого рейтинга:*

*Эссе (Э.)*



## III. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

#### Основная литература:

1. Кузнецова, Н. В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / Н. В. Кузнецова. — Москва : ИНФРА-М, 2024. — 222 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-018911-6. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=430906>
2. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В. Л. Сендеров, Т. И. Юрченко, Ю. В. Воронцова, Е. Ю. Бровцина. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 227 с. — ISBN 978-5-16-011735-5. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=417584>
3. Кузнецов, В. А. Системный анализ, оптимизация и принятие решений : учебник для студентов высших учебных заведений / В. А. Кузнецов, А. А. Черепяхин. — Москва : КУРС : ИНФРА-М, 2023. — 256 с. - ISBN 978-5-906818-95-9. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=432199>

#### Дополнительная литература:

1. Зобнин, А. В. Информационно-аналитическая работа в государственном и муниципальном управлении : учебное пособие / А. В. Зобнин. — 3-е изд., испр. — Москва : ИНФРА-М, 2023. — 145 с. - ISBN 978-5-16-014763-5. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=423651>
2. Виноградова, Т. Г. Менеджмент-маркетинг в региональном и муниципальном управлении : учебное пособие / Т. Г. Виноградова, Д. Я. Магомедмирзоева, Я. И. Семилетова. - Санкт-Петербург : СПбГАУ, 2023. - 163 с. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=451571>
3. Невежин, В. П. Исследование операций и принятие решений в экономике: Сборник задач и упр.: учебное пособие для вузов/Невежин В. П., Кружилов С. И., Невежин Ю. В. - М.: Форум, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 400 с. (ВО)(П)ISBN 978-5-91134-556-3. Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=423222>
4. Соловьев, А. И. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие для студентов вузов / А. И. Соловьев. - 3-е изд., испр. и доп. - Москва : Издательство «Аспект Пресс», 2024. - 423 с. - ISBN 978-5-7567-1292-6. - Режим доступа: <https://znanium.ru/read?id=446325>

#### Нормативные правовые документы:

1. "Конституция Российской Федерации"(принята всенародным голосованием 12.12.1993) (с учетом поправок, внесенных Законами РФ о поправках к Конституции РФ от 30.12.2008 N 6-ФКЗ, от 30.12.2008 N 7-ФКЗ, от 05.02.2014 N 2-ФКЗ, от 21.07.2014 N 11-ФКЗ). Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/)
2. "Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая)" от 30.11.1994 N 51-ФЗ (ред. от 18.07.2019).Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142/)
3. Федеральный закон от 08.02.1998 N 14-ФЗ (ред. от 23.04.2018) "Об обществах с ограниченной ответственностью" Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_17819/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_17819/)

#### ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННО-СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

<http://www.consultant.ru> - Справочно-правовая система Консультант Плюс;  
<https://www.garant.ru/> - Справочно-правовая система Гарант.

## ПЕРЕЧЕНЬ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ

<https://rosstat.gov.ru/> - Росстат РФ

<https://regulation.gov.ru/> - Федеральный портал проектов НПА

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

<http://www.kremlin.ru/> - сайт Президента РФ

<http://government.ru/> - сайт Правительства РФ

<http://duma.gov.ru/> - сайт Государственной Думы ФС РФ

<http://council.gov.ru/> - сайт Совета Федерации ФС РФ

<https://www.economy.gov.ru/> - сайт Минэкономразвития

## ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ

Операционная система Windows 10

Пакет прикладных программ Office Professional Plus 2010 Rus,

Антивирусная программа Касперского Kaspersky Endpoint Security для бизнеса-Расширенный Rus Edition,

PeaZip,

Adobe Acrobat Reader DC

## МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Принятие и обоснование управленческих решений» обеспечена:

для проведения занятий лекционного типа:

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью, мультимедийными средствами обучения для демонстрации лекций-презентаций;

для проведения занятий семинарского типа (*практические занятия, лабораторные занятия*):

- учебной аудиторией, оборудованной учебной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации:

для самостоятельной работы, в том числе для курсового проектирования:

- помещением для самостоятельной работы, оснащенным компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде университета.

## IV. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

- Методические рекомендации по организации и выполнению внеаудиторной самостоятельной работы.
- Методические указания по подготовке и оформлению рефератов.

## **V. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ И УМЕНИЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

Оценивание результатов обучения по дисциплине для студентов очной, заочной и очно-заочной формы обучения по направлению подготовки Государственное и муниципальное управление направленность (профиль) программы магистратуры «Государственное и муниципальное управление в экономике региона» проводится с помощью шкал оценки по видам оценочных средств, формам текущего контроля и промежуточной аттестации.

Оценивание результатов контроля осуществляется по традиционной четырех балльной шкале согласно следующим критериям.

### **Критерии оценки собеседования:**

- «отлично» - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;
- «хорошо» - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;
- «удовлетворительно» - студент отвечает не достаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;
- «неудовлетворительно» - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

### **Критерии оценки тестов:**

- «отлично» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 85 – 100%;
- «хорошо» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 70 – 84%;
- «удовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 50 – 69%;
- «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если правильные ответы составляют 49% и менее.

### **Критерии оценки эссе:**

- «отлично» - выставляется студенту, если эссе содержит самостоятельное видение проблемы, авторские суждения, демонстрирует творческое мышление, отражает аргументированное мнение автора, основанное на проработке материала по заданной теме;
- «хорошо» - выставляется студенту, если эссе достаточно полно раскрывает суть проблемы, но позиция автора выражена не в полной мере глубоко и аргументировано;
- «удовлетворительно» - выставляется студенту, если эссе в целом раскрывает суть проблемы, но содержание поверхностное, слабо структурированное, нарушена логика изложения, либо мнение автора недостаточно самостоятельное или аргументированное;
- «неудовлетворительно» - выставляется студенту, если содержание эссе не раскрывает суть проблемы, отсутствует конкретность, ясность и четкость изложения, либо не содержит авторских умозаключений и не отражает проработку материала по поставленной проблеме.

### **Критерии оценки ситуационных задач:**

- «отлично» - студент проявляет глубокие знания и навыки, аналитические способности, творческий подход, аргументирует собственное мнение, демонстрирует зрелость суждений, самостоятельное мышление, высокий уровень сформированности компетенций;
- «хорошо» - студент проявляет достаточный уровень знаний, навыков и компетенций, демонстрирует самостоятельность, но допускает некоторые неточности, отсутствует достаточная глубина и зрелость суждений;

**«удовлетворительно»** - студент отвечает недостаточно глубоко и самостоятельно, уровень знаний и сформированности компетенций не высокий, либо отсутствует конкретность, ясность и четкость ответа;

**«неудовлетворительно»** - студент отвечает неуверенно, поверхностно и бессистемно, допускает неточности и ошибки, проявляет недостаточный уровень знаний и компетенций.

## **VI. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ<sup>1</sup>**

Оценочные материалы по дисциплине разработаны в соответствии с Положением об оценочных материалах в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова».

### ***Перечень вопросов к зачету с оценкой:***

1. Понятие, свойства и функции управленческих решений в деятельности управляемого субъекта
2. Научное обоснование процессов разработки и принятия управленческих решений как важное условие их эффективности.
3. Научные подходы к разработке управленческих решений: системный, процессный, ситуационный, нормативный и др.
4. Значение и проблемность управленческих решений.
5. Многоаспектность содержания управленческих решений.
6. Виды управленческих решений и их характеристика.
7. Требования, предъявляемые к качеству управленческих решений.
8. Формы разработки и реализации управленческих решений.
9. Информационное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
10. Техническое и программное обеспечение процесса разработки управленческих решений.
11. Кадровое обеспечение процесса разработки и принятия управленческих решений в системе государственного менеджмента.
12. Методология процесса разработки управленческих решений.
13. Диагностика проблемы как начальный этап процесса разработки управленческих решений.
14. Формулировка ограничений и критериев принятия решений.
15. Выявление и выбор альтернативы в процессе принятия управленческих решений.
16. Реализация решения и установление обратной связи в системах государственного и муниципального управления.
17. Факторы, влияющие на процесс разработки управленческих решений: личностные оценки, информационные, поведенческие ограничения и др.
18. Цель и целеполагание в процессе разработки управленческих решений.
19. Программно-целевой подход к принятию управленческих решений.
20. Стратегический подход к разработке и принятию управленческих решений в государственной сфере.
21. Методология анализа внешней среды и ее влияния на разработку и реализацию управленческих решений.
22. Факторы внешней среды, оказывающие прямое воздействие на реализацию управленческих решений.

---

<sup>1</sup> В данном разделе приводятся примеры оценочных средств

23. Факторы внешней среды, оказывающие косвенное воздействие на реализацию управленческих решений.
24. Факторы внутренней среды управляемого субъекта и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
25. Персонализированные внутренние факторы субъекта управления и их влияние на разработку и реализацию управленческих решений.
26. Характеристики среды реализации управленческих решений: понятие и виды.
27. Модели и моделирование в процессе принятия управленческих решений.
28. Виды моделей, их общая характеристика и применение в процессе принятия решений.
29. Принятие управленческих решений на основе теории массового обслуживания и управления товарными запасами.
30. Принятие решений на основе моделей линейного программирования и имитационного моделирования.
31. Сущность и классификация методов принятия управленческих решений.
32. «Дерево решений» как метод принятия управленческих решений.
33. Прогнозирование как метод принятия решений.
34. Неформальные методы прогнозирования.
35. Количественные методы прогнозирования: анализ временных рядов и причинно-следственное моделирование.
36. Качественные методы прогнозирования: мнение жюри, сбытовиков, потребителей, экспертов и др.
37. Экспертное прогнозирование решений: сущность, содержание, методы
38. Приемы анализа альтернатив управленческих решений.
39. Сущность, задачи и виды контроля реализации управленческих решений.
40. Процесс управленческого контроля и его этапы.
41. Характеристики эффективного контроля управленческих решений.
42. Социально-психологические и поведенческие аспекты контроля реализации решений.
43. Ответственность за исполнение управленческих решений.
44. Экономическая эффективность управленческих решений: сущность, порядок оценки.
45. Социальная эффективность управленческих решений: сущность, порядок оценки.
46. Роль личности менеджера в процессе разработки и реализации решений
47. Сущность и содержание системного подхода к принятию управленческих решений
48. Сущность и содержание стратегического подхода к принятию управленческих решений
49. Сущность и содержание воспроизводственного подхода к принятию управленческих решений
50. Сущность и содержание процессного подхода к принятию управленческих решений
51. Сущность и содержание ситуационного подхода к принятию управленческих решений
52. Сущность и содержание нормативного подхода к принятию управленческих решений
53. Оптимум Парето и его практическое использование в принятии решений
54. Неопределенность и риск в принятии управленческих решений.
55. Метод «Дельфы» в принятии управленческих решений государственной сферы
56. Мозговая атака как метод принятия решений в системах государственного и муниципального управления
57. Деловая игра как метод принятия решений в системах государственного и муниципального управления
58. Показатели экономической эффективности управленческих решений.

59. Применение метода опроса в принятии решений в системах государственного и муниципального управления
60. Показатели социальной эффективности управленческих решений.
61. Разработка сценария как метод принятия решений в системах государственного и муниципального управления
62. Необходимость согласования принимаемых решений, причины и последствия несогласованности.
63. Обратная связь в процессе принятия решений; необходимость и способы реализации.
64. Принятие решений и проблема делегирования полномочий
65. Ответственность за решение и его последствия. Виды и меры ответственности руководителя.
66. Понятие управленческой проблемы. Характер проблем, решаемых менеджерами государственной сферы
67. Проблема соотношения централизации и децентрализации в процессе принятия решений
68. Психологические особенности принятия решений в иерархических группах
69. Различия между частным выбором и управленческим решением
70. Юридическая ответственность за результаты принятого решения ее виды
71. Формализованные и неформализованные решения, способы их разработки
72. Мотивация исполнителей и контроль реализации решений

### ***Практические задания к зачету с оценкой***

#### ЗАДАЧА № 1

По данным Крайстат оценить динамику численности населения в процентах к предыдущему году. Сделать вывод. Численность и состав населения Краснодарского края

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение, +,-	
						2022 от 2018	2022 от 2021
Численность населения (на начало года), тыс. человек	5603,4	5648,2	5675,5	5683,9	5687,4	?	?
в процентах к предыдущему году	?	?	?	?	?	x	x

#### ЗАДАЧА № 2

По данным Крайстат оценить динамику численности населения по половому признаку.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Абсолютное отклонение, +,-	
						2022 от 2018	2022 от 2021
Численность населения, тыс. чел.	5603,4	5648,2	5675,5	5683,9	5687,4	?	?
Мужчины	2451,1	2473,1	2508,2	2530,0	2557,0	?	?
Доля мужчин в общей численности населения, %	?	?	?	?	?	?	?
Женщины	2833,4	2857,1	2896,1	2923,3	2956,8	?	?
Доля женщин в общей численности населения, %	?	?	?	?	?	?	?

### ЗАДАЧА № 3

Рассмотрите показатели экономической активности населения Краснодарского края, сделайте вывод. Экономическая активность населения Краснодарского края 2018-2022 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Отклонение 2022 к 2018	
						+, -	%
1. Численность населения края, тыс. чел.	5603,4	5648,2	5675,5	5683,9	5687,4	?	?
2. Экономически активное население, тыс. чел.	2822	2807	2821	2820	2834	?	?
3. Доля экономически активного населения, %	?	?	?	?	х	?	х

### ЗАДАЧА № 4

Рассмотрите показатели экономической активности населения Краснодарского края, оцените уровень безработицы в регионе.

Экономическая активность населения Краснодарского края 2018-2022 гг.

Показатель	2018	2019	2020	2021	2022	Отклонение 2022 к 2018	
						+, -	%
1. Численность занятых в экономике, тыс. чел.	2677	2671	2661	2678	2681	?	?
2. Безработные граждане – всего, тыс. чел.	147	160	149	162	159	?	?
5. Доля безработных в общей численности занятых в экономике, %	?	?	?	?	?	?	х

### ЗАДАЧА № 5

По данным Крайстат оценить динамику ВРП, сделайте вывод.

Показатели	2018	2019	2020	2021	2022	Темп роста, %	
						2022/2018	2022/2021
1. Валовой региональный продукт, млн.руб.	2257074,5	2422752,7	2499915,5	2577131,1	2616754,4	?	?
2. Численность населения (на конец года), тыс. чел.	5603,4	5648,2	5675,5	5683,9	5687,4	?	?
3. ВРП в расчете на 1 жителя, тыс. руб.	?	?	?	?	?	?	?

### ЗАДАЧА № 6

С целью анализа внутреннего потенциала государственного унитарного предприятия оцените динамику выручки и определите влияние на нее изменения численности работающих и производительности труда. Сделайте вывод.

№	Показатели	Предыдущий год	Отчетный год	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка ( тыс. руб.)	10200	11300	?
2	Численность работающих (чел.)	1000	1100	?
3	Производительность труда (руб.)	?	?	?

### ЗАДАЧА № 7

С целью анализа внутреннего потенциала государственного унитарного предприятия оцените динамику выручки и определите влияние на нее: изменения среднегодовой стоимости основных производственных фондов; изменения фондоотдачи. Сделайте вывод.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+ ; -)
1	Выручка (млн. руб.)	10296	10684	?
2	Среднегодовая стоимость основных производственных фондов (млн. руб.)	12258	12913	?
3	Фондоотдача (руб.)	?	?	?

### ЗАДАЧА № 8

В рамках финансовой стратегии развития региона и муниципального образования государственное унитарное предприятие решает вопрос о том, стоит ли вкладывать 2000000 рублей в проект, годовой доход от которого будет не меньше 12%, если планируется через два года получить доход от этой инвестиции 3000000 рублей. Определите целесообразность данной инвестиции на основе метода дисконтирования денежных поступлений.

### ЗАДАЧА № 9

Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

### ЗАДАЧА № 10

Одной из основных проблем государственного унитарного предприятия является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб. м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала государственного унитарного предприятия составляет 20 человек. Руководство государственного унитарного предприятия рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.



Показатели	Варианты оборудования		
	1	2	3
Средний объём производства изделий в месяц, шт.	870	750	900
Удельный расход материала, куб. м	0,3	0,33	0,28
Стоимость оборудования, тыс. руб.	870	850	940

Производительность труда в месяц для третьего варианта оборудования составит \_\_\_\_\_ шт./чел.

#### ЗАДАЧА № 11

Государственное унитарное предприятие производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс. ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс. ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке может быть реализовано 9 тыс. ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1300 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

Чистая прибыль предприятия от продажи принтеров в месяц при условии освоения предприятием незанятой ниши на рынке с учётом потенциальной емкости составит \_\_\_\_\_ тыс. руб.

#### ЗАДАЧА № 12

Государственное унитарное предприятие реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления прошли аттестацию, у отдельных сотрудников откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники направлены на курсы повышения квалификации. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности:

Показатели	Прошлый период ( до преобразований)	Отчётный период (после преобразований)
Объём продаж, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Управленческая эффективность предприятия в результате реализации преобразований составила \_\_\_\_\_ %.

#### ЗАДАЧА № 13

Государственное унитарное предприятие производит компьютеры. Исследования рынка показали, что их выпуск можно увеличить с 8 тыс. ед. на 500 ед. в месяц. Чистая прибыль от продажи одного компьютера составляет 4000 руб. Известно также, что не менее востребованным товаром на рынке компьютерной техники являются принтеры. Действующие на рынке фирмы реализуют только 6 тыс. ед. этой техники в месяц, потенциально на рынке

может быть реализовано до 7,5 тыс. ед. принтеров в месяц. Чистая прибыль от продажи одного принтера составляет 1500 руб. Дополнительная информация по рассматриваемой ситуации представлена в таблице:

Показатели	Значение показателя
Затраты на увеличение производства компьютеров, тыс. руб.	45000
Затраты на внедрение нового продукта – принтеров, тыс. руб.	60000
Годовые постоянные издержки на производство принтеров, тыс. руб.	20900
Удельные переменные издержки на производство одного принтера, руб.	1200
Цена принтера, руб.	5000

Точка безубыточности по проекту введения нового продукта – принтеров – составит \_\_\_\_\_ ед.

#### ЗАДАЧА № 14

Одной из основных проблем государственного унитарного предприятия является большой физический и моральный износ оборудования. На имеющемся оборудовании удельный расход материала составляет 0,38 куб. м. на изделие. Цена одного куб. м. материала на данный момент равна 9000 руб. Среднесписочная численность персонала государственного унитарного предприятия составляет 15 человек. Руководство государственного унитарного предприятия рассматривает три варианта приобретения нового комплекса производственного оборудования.

Показатели	Варианты оборудования		
	1	2	3
Средний объём производства изделий в месяц, шт.	870	750	900
Удельный расход материала, куб. м	0,3	0,33	0,28
Стоимость оборудования, тыс. руб.	870	850	940

Производительность труда в месяц для второго варианта оборудования составит \_\_\_\_\_ шт./чел.

#### ЗАДАЧА № 15

Государственное унитарное предприятие реализует проект по совершенствованию собственной структуры управления. Все сотрудники аппарата управления прошли аттестацию, у отдельных сотрудников откорректированы должностные обязанности, некоторые сотрудники направлены на курсы повышения квалификации. По итогам года, когда были произведены указанные мероприятия, предприятие получило следующие результаты деятельности:

Показатели	Прошлый период ( до преобразований)	Отчётный период (после преобразований)
Объём продаж, тыс. руб.	16000	17000
Совокупные затраты, тыс. руб.	12295	12700
Затраты на содержание аппарата управления, тыс. руб.	975	1075

Как изменится управленческая эффективность (%%) предприятия в результате реализации преобразований.

#### ЗАДАЧА № 16

Предприятие внедрило инновации за счет средств регионального бюджета, в результате чего изменились экономические показатели его деятельности. Определите критический объём продаж и объём продаж, обеспечивающий 30000 рублей прибыли до вычета процентов и налогов, если постоянные расходы предприятия за отчетный период составляют 39000 рублей,

цена единицы товара – 60 рублей, а переменные расходы на единицу товара – 45 рублей. Рассчитать товарооборот, обеспечивающий заданный объем прибыли. Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона.

#### ЗАДАЧА № 17

Суммарные постоянные затраты до внедрения проекта составляли 720000 рублей при объеме реализации 180000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объеме реализации 120000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 15 рублей, а переменные затраты – 600000 рублей. Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона.

#### ЗАДАЧА № 18

О проекте известно следующее:

Оборудование стоимостью 40000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 15000 рублей; 2 год - 18000 руб.; 3 год - 20000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона, учитывая, что проект реализуется за счет средств регионального бюджета.

#### ЗАДАЧА № 19

Проанализировать динамику выручки и определить влияние на нее материальных факторов. Сделать вывод об эффективности использования ресурсов данного государственного унитарного предприятия.

№	Показатели	План	Факт	Отклонение (+; -)
1	Выручка (млн. руб.)	24120	24343	?
2	Материальные затраты (млн. руб.)	15439	15839	?
3	Материалоотдача (руб.)	?	?	?

#### ЗАДАЧА № 20

На основании нижеприведенных данных рассчитать К-экстенсивности и К-интенсивности использования автомата по выпуску мягкого мороженого, расположенного внутри торгово-развлекательного центра на территории муниципального образования. Определить влияние использования автомата на товарооборот. Сделать вывод об эффективности и интенсивности использования муниципальных основных средств.

Показатели	План	Факт	Отклонение (+;-)
1. Товарооборот, тыс. руб.	28280	28140	?
2. Число дней работы автомата	162	169	?
3. Суточная мощность автомата, тыс. руб.	?	?	?

### ЗАДАЧА № 21

На основании приведенных данных оценить движение и состояние основных фондов муниципального образования. Сделать вывод об инвестиционной активности муниципального образования.

Показатели	На нач. года		Поступило		Выбыло		На конец года	
	Первонач. стоимость	Амортизация	Всего	в т.ч. новые	Всего	в т.ч. ликвидировано	Первонач. стоимость	Амортизация
Основные средства, тыс. руб.	32218	10868	2340	987	2017	1007	32541	10049

### ЗАДАЧА № 22

По двум филиалам ГУП «Комбинат школьного питания» за отчетный год имеются следующие данные:

№ филиала	выручка, млн. руб.	Среднесписочная численность работников, чел.	Среднегодовая выработка, тыс. руб.
1	180,0	120	?
2	346,5	198	?

Определить различие (в %) в уровне годовой производительности труда работников двух филиалов. Оцените эффективность муниципального управления данной сферой деятельности в регионе.

### ЗАДАЧА № 23

Используя данные о площади и объеме продаж по двум государственным унитарным предприятиям, определите:

- средний объем продаж для каждого года;
- абсолютное и относительное изменение объема продаж в отчетном году по сравнению с базисным годом. Оцените эффективность управления.

магазин	Базисный год		Отчетный год	
	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Торговая площадь, кв. м	Объем продаж, тонн с 1 кв. м.	Объем продаж, тонн
I	20,0	240	22,0	5500
II	22,0	260	23,6	6900

### ЗАДАЧА № 24

Оборудование стоимостью 50000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 18000 рублей; 2 год - 20000 руб.; 3 год - 25000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 15 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона, учитывая, что проект реализуется за счет средств регионального бюджета.

### ЗАДАЧА № 25

Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате. Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона, учитывая, что проект реализуется за счет средств регионального бюджета.

### ЗАДАЧА № 26

Суммарные постоянные затраты до внедрения инноваций составляли 480000 рублей при объёме реализации 160000 единиц. Рассчитать постоянные затраты после внедрения инноваций при объёме реализации 130000 единиц, товарооборот и финансовый результат, если цена за единицу товаров составляет 10 рублей, а переменные затраты – 400000 рублей. Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона.

### ЗАДАЧА № 27

Государственное унитарное предприятие осуществило реализацию проекта, в результате чего имеются следующие данные о экономических показателях. Постоянные расходы предприятия в отчетном месяце - 60000 руб., а переменные - 46 руб. за 1 ед. Производственная мощность предприятия составляет 3000 ед. в месяц. Достижимая цена единицы продукции - 70 руб.

На основе анализа точки безубыточности определите величину полных затрат, товарооборот, финансовый результат продажи, критическую величину объема продаж, при которой сохраняется прибыльность предприятия.

### ЗАДАЧА № 28

В трудовой коллектив (научно-исследовательский институт), где существует конфликт между двумя группами сотрудников по поводу внедрения изобретения, пришел новый руководитель, назначенный вышестоящим органом государственного управления. Каким образом ему лучше действовать, чтобы нормализовать создавшуюся обстановку в коллективе?

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

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

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

### ЗАДАЧА № 29

Вы менеджер по персоналу в государственном учреждении. В ваше учреждение пришла молодая способная женщина, желающая стать сотрудником одного из отделов. Уровень ее квалификации значительно выше, чем у претендентов-мужчин на эту должность. Но прием ее на работу неизбежно вызовет отрицательную реакцию со стороны ряда сотрудников данного отдела, среди которых женщин нет.

Постановка задачи: Возьмете ли вы эту женщину на работу? Почему?

### ЗАДАЧА № 30

Какое решение из предложенных вы бы выбрали в ситуации: подчиненный отказался без объяснения причин выполнить ваше распоряжение?

- А. Наказал, выговор, снятие надбавки.
- В. Проанализировал соответствие компетенций полномочий и ответственности подчиненного и содержание распоряжения.
- С. Попытался бы выяснить причины отказа и, если возможно, убедить.
- Д. Провел бы анализ социально-психологической атмосферы в коллективе.

### **Типовые тестовые задания:**

1. В процессе управленческого контроля количественно определяют полученный эффект с помощью \_\_\_\_\_ эффективности.
  - А) показателей
  - Б) норм
  - В) нормативов
  - Г) критериев
2. В теории менеджмента решение, не зависящее от прошлого опыта, а основанное на объективном аналитическом процессе, является...
  - А) интуитивным
  - Б) основанным на суждении
  - В) аналитическим
  - Г) рациональным
3. Методы управления представляют собой способы...
  - А) создания организаций и управления ими
  - Б) воздействия субъекта управления на объект управления для достижения поставленных целей
  - В) применения знаний в области управления
  - Г) использования ресурсов организации
4. Под границами контроля в управлении следует понимать...
  - А) количество функций, выполняемых руководителем
  - Б) объем работ, за выполнение которых несет ответственность определенное лицо
  - В) число функциональных специалистов в структурном подразделении
  - Г) количество уровней в организационной структуре
5. Заключительным этапом фазы подготовки управленческого решения является...
  - А) Выбор оптимального варианта решения
  - Б) Уяснения проблемы
  - В) Постановка задачи
  - Г) Разработка вариантов решения

### **Примеры вопросов для опроса:**

1. Особенности индивидуального и группового принятия решений.
2. Коллективные управленческие решения в малых группах.
3. Сущность и виды ответственности руководителя при принятии решений в системах государственного и муниципального управления

4. Информационные условия разработки и исполнения управленческих решений.
5. Внутренняя информация в контексте принятия управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
6. Характеристика внутренней системы информации управляемого субъекта.
7. Процесс обмена управленческой информацией между управляемым субъектом и внешней средой.
8. Сущность «качества» управленческого решения, и его содержание в системах государственного и муниципального управления

### ***Примеры тем групповых дискуссий:***

1. Как называются лица, в интересах которых разрабатываются управленческие решения?
2. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от источника воздействия?
3. Как называются лица, разрабатывающие управленческие решения?
4. Как называются лица – исполнители решений?
5. Как называются лица, которые оценивают управленческие решения?
6. Как называются лица, которые участвуют в разработке решений на постоянной или временной основе?
7. Что включает информационная часть любого управленческого решения?
8. Как называются лица, наделенные правом инициировать управленческие решения?
9. Поясните свойство ответственности управленческих решений.
10. На какие виды делятся управленческие решения в зависимости от уровня управления?
11. Укажите сферы деятельности, на которые направлены управленческие решения.
12. Практическое применение Оптимума Парето при принятии и обосновании управленческих решений.

### ***Задания для творческого рейтинга***

#### ***Тематика эссе:***

1. Ситуационные концепции управления процессом принятия решений в государственном секторе
2. Требование научной обоснованности управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
3. Правомочность и законность управленческих решений в системах государственного и муниципального управления
4. Своевременность управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
5. Гибкость управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
6. Требование экономичности управленческого решения в системах государственного и муниципального управления
7. Содержание требования понятности управленческого решения и его особенности в системах государственного и муниципального управления

### **Типовая структура зачетного задания**

<b><i>Наименование оценочного материала</i></b>
<i>Вопрос 1</i> Приемы анализа альтернатив управленческих решений
<i>Вопрос 2</i> Сущность, задачи и виды контроля реализации управленческих решений
<i>Задание 3</i> Оборудование стоимостью 80000 рублей подлежит немедленной оплате.

Ожидается чистый приток наличности: 1 год - 25000 рублей; 2 год - 25000 руб.; 3 год - 40000 руб. Вычислить текущую стоимость доходов и чистую текущую стоимость при значении коэффициента дисконтирования 10 %.

годы	Денежные поступления	Коэффициент дисконтирования	Текущая стоимость доходов
1			
2			
3			
итого		X	

Охарактеризуйте влияние данных изменений на процесс стратегического развития региона, учитывая, что проект реализуется за счет средств регионального бюджета

### Показатели и критерии оценивания планируемых результатов освоения компетенций и результатов обучения, шкала оценивания

Таблица 5

Шкала оценивания	Формируемые компетенции	Индикатор достижения компетенции	Критерии оценивания	Уровень освоения компетенций
«отлично»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-2 ПК-5	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	<b>Знает верно и в полном объеме:</b> методы планирования и организации работы органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; способы и механизмы управления в кризисных ситуациях; основы управления организацией; основы управления проектами и изменениями <b>Умеет верно и в полном объеме:</b> применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений в органах государственной (публичной) власти; разрабатывать обоснованные эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях; применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений; распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения	<b>Продвинутый</b>
«хорошо»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-2 ПК-5	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	<b>Знает с незначительными замечаниями:</b> методы планирования и организации работы органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; способы и механизмы управления в кризисных ситуациях; основы управления организацией; основы управления проектами и изменениями <b>Умеет с незначительными замечаниями:</b> применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений в органах государственной (публичной) власти; разрабатывать обоснованные эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях;	<b>Повышенный</b>



			применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений; распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения	
«удовлетворительно»/ «зачтено»	ПК-1 ПК-2 ПК-5	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	<b>Знает на базовом уровне, с ошибками:</b> методы планирования и организации работы органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; способы и механизмы управления в кризисных ситуациях; основы управления организацией; основы управления проектами и изменениями <b>Умеет на базовом уровне, с ошибками:</b> применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений в органах государственной (публичной) власти; разрабатывать обоснованные эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях; применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений; распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения	<b>Базовый</b>
«неудовлетворительно»/ «не зачтено»	ПК-1 ПК-2 ПК-5	ПК-1.2; ПК-2.5; ПК-5.1	<b>Не знает на базовом уровне:</b> методы планирования и организации работы органов государственной (публичной) власти, применяет правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; способы и механизмы управления в кризисных ситуациях; основы управления организацией; основы управления проектами и изменениями <b>Не умеет на базовом уровне:</b> применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений в органах государственной (публичной) власти; разрабатывать обоснованные эффективные управленческие решения в кризисных ситуациях; применять навыки преодоления сопротивления работников внедрению изменений; распределять между работниками полномочия, обязанности и ответственность за выполнение соответствующих задач, осуществлять проверку их выполнения	<b>Компетенции не сформированы</b>

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования**  
**«Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова»**  
**Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова**

Факультет экономики, менеджмента и торговли

Кафедра корпоративного и государственного управления

**АННОТАЦИЯ К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.В.02 ПРИНЯТИЕ И ОБОСНОВАНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ  
РЕШЕНИЙ**

Направление подготовки

**38.04.04 ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**

Направленность (профиль) программы  
**ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ В  
ЭКОНОМИКЕ РЕГИОНА**

Уровень высшего образования      **Магистратура**

Краснодар – 2023 г.

## Цель и задачи дисциплины:

Цель учебной дисциплины «Принятие и обоснование управленческих решений»: сформировать у студентов системное представление о процессах принятия и обоснования управленческих решений как видах деятельности, показать их роль в обеспечении эффективного функционирования организации.

Задачи учебной дисциплины «Принятие и обоснование управленческих решений»:

– усвоение студентами теоретических знаний и выработка практических навыков по принятию и обоснованию эффективных управленческих решений в организации;

- обучение студентов теоретическим основам принятия и обоснования управленческих решений, истории и современным подходам к решению проблем организации;

- развитие способности самостоятельного мышления и критического отношения к сформировавшимся стереотипам в области разработки, принятия и обоснования управленческих решений;

- формирование практических навыков, которые позволят в дальнейшем разрабатывать эффективные управленческие решения в профессиональной деятельности; планировать и организовать работу органов государственной (публичной) власти, применять правовую и нормативную базу при принятии управленческих решений; разрабатывать обоснованные управленческие решения в кризисных ситуациях; принимать решение и организовывает выполнение управленческих решений, направленных на снижение вероятности возникновения неблагоприятного результата в рамках реализации операционной деятельности подразделений административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки.

## Содержание дисциплины:

№ п/п	Наименование разделов / тем дисциплины
1.	Тема 1. Предмет курса «Принятие и обоснование управленческих решений», основные понятия
2.	Тема 2. Применение научных подходов к принятию решения
3.	Тема 3. Типология управленческих решений и факторы их качества
4.	Тема 4. Обеспечение процесса принятия решений в государственной сфере
5.	Тема 5. Методология и организация процесса принятия управленческого решения
6.	Тема 6. Целевая ориентация управленческих решений
7.	Тема 7. Стратегии принятия решений
8.	Тема 8. Среда принятия решений в процессе управления субъектом
9.	Тема 9. Условия неопределенности и риска в процессе принятия решений
10.	Тема 10. Модели принятия управленческих решений
11.	Тема 11. Прогнозирование как метод принятия решений
12.	Тема 12. Методы и приемы анализа альтернатив
13.	Тема 13. Эффективность решений
14.	Тема 14. Контроль качества управленческих решений и ответственность за их исполнение
<b>Трудоемкость дисциплины составляет 4 з.е. / 144 часа</b>	

**Форма контроля – зачет с оценкой**

## Составитель:

Доцент кафедры корпоративного и государственного управления  
Краснодарского филиала РЭУ им. Г.В. Плеханова, к.э.н. О.В. Богатырева