

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РФ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И.Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета управления  
  
профессор В.Г. Кудряков  
21 апреля 2020 г.



**Рабочая программа дисциплины**

**Управленческие решения и ответственность**

**Направление подготовки**

38.04.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**

«Государственное и муниципальное управление»

**Уровень высшего образования**

магистратура

**Форма обучения**

очная, заочная

**Краснодар  
2020**

Рабочая программа дисциплины «Управленческие решения и ответственность» разработана на основе ФГОС ВО 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ от 26 ноября 2014 г. N 1518.

Авторы:

Профессор, доктор экон. наук



Е.Н. Ключко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры менеджмента от 06.04.2020 г., протокол № 9.

Заведующий кафедрой, профессор



Е. А. Егоров

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии факультета управления 20.04.2020 г., протокол № 5.

Председатель  
методической комиссии



М.А. Нестеренко

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы



М.В. Зелинская

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Управленческие решения и ответственность» является формирование комплекса знаний об организации процесса разработки управленческих решений и овладение практическими навыками формирования альтернативных вариантов возможных управленческих решений и выбора из них наиболее оптимальных.

### **Задачи:**

- получение знаний о современных моделях принятия управленческих решений, о процессе разработки управленческих решений и ответственности за них;

- формирование умений находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях, разработки систем стратегического, текущего и оперативного контроля;

- выработка навыков систематизации и обобщения информации, разработки предложений по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

## **2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами образовательной программы**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ПК-2 – владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях;

ПК-7 – способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля;

ДПК-2 – умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления.

## **3 Место дисциплины в структуре ОП магистратуры**

«Управленческие решения и ответственность» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.04.04 «Государственное и муниципальное управление», направленность подготовки «Государственное и муниципальное управление».

#### 4 Объем дисциплины (180 часов, 5 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	37	13
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	34	10
— лекции	10	4
— практические	20	4
— лабораторные	4	2
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	143	167
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	143	167
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

#### 5 Содержание дисциплины

По итогам дисциплины обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается:

- в очной форме обучения на 2 курсе в 3 семестре;
- в заочной форме обучения на 2 курсе в 3 семестре.

#### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	Управленческое решение, условия и факторы его качества. 1. Понятие и сущность управленческого решения. 2. Формальные и неформальные аспекты решений. 3. Понятия и свойства качественных решений. 4. Организационно-психологические предпосылки качественных решений.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	4		20
2	Модели и методология разработки управленческих решений. 1. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	2		13

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	2. Процессорные и целевые технологии разработки и реализации управленческих решений. 3. Моделирование бизнес-процессов. 4. Моделирование процесса разработки решения.						
3	Организация процесса разработки управленческого решения. 1. Этапы и операции разработки управленческого решения 2. Анализ проблемных ситуаций. 3. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений. 4. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	2		18
4	Анализ альтернатив управленческих решений. 1. Методология анализа альтернатив управленческих решений. 2. Методы сравнения альтернатив. 3. Особенности качественно-предметной концепции выбора альтернатив.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	2	2	14
5	Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений. 1. Организация как открытая система. 2. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации. 3. Использование результатов анализа внешней среды при выборе вариантов решения проблем. 4. Системный анализ и синтез реакций с использованием морфологического метода.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	2		12
6	Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска. 1. Понятие неопределённости и риска и их взаимосвязь. 2. Сущность универсального морфологического метода. 3. Функционально-стоимостной анализ.	ПК2 ПК7 ДПК2	3			2	12
7	Методы и механизмы реализации управленческих решений. 1. Условия эффективной реализации управленческих решений. 2. Процесс подготовки реализации решений. 3. Координация и регулирование отклонений процесса реализации решений. 4. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений.	ПК2 ПК7 ДПК2	3		2		20
8	Контроль реализации управленческих решений. 1. Понятие, формы и функции управленческого контроля. 2. Поведенческие аспекты контроля реализации управленческих решений. 3. Оценка факторов, способствующих или препятствующих получению ожидаемых результатов.	ПК2 ПК7 ДПК2	3		4		18

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	татов.						
9	<p>Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений.</p> <p>1. Понятие ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений.</p> <p>2. Виды ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений.</p>	ПК2 ПК7 ДПК2	3		2		16
<b>Итого</b>				10	20	4	143

### Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<p>Управленческое решение, условия и факторы его качества.</p> <p>1. Понятие и сущность управленческого решения.</p> <p>2. Формальные и неформальные аспекты решений.</p> <p>3. Понятия и свойства качественных решений.</p> <p>4. Организационно-психологические предпосылки качественных решений.</p>	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	2		20
2	<p>Модели и методология разработки управленческих решений.</p> <p>1. Особенности целевой ориентации при разработке управленческих решений.</p> <p>2. Процессорные и целевые технологии разработки и реализации управленческих решений.</p> <p>3. Моделирование бизнес-процессов.</p> <p>4. Моделирование процесса разработки решения.</p>	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	-		20
3	<p>Организация процесса разработки управленческого решения.</p> <p>1. Этапы и операции разработки управленческого решения</p> <p>2. Анализ проблемных ситуаций.</p> <p>3. Формулирование целей и ограничений принимаемых решений.</p> <p>4. Разработка альтернативных вариантов решений, выбор окончательного варианта.</p>	ПК2 ПК7 ДПК2	3	2	-		20
4	<p>Анализ альтернатив управленческих решений.</p> <p>1. Методология анализа альтернатив</p>	ПК2 ПК7	3	-		2	20

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	управленческих решений. 2. Методы сравнения альтернатив. 3. Особенности качественно-предметной концепции выбора альтернатив.	ДПК2					
5	Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений. 1. Организация как открытая система. 2. Воздействие факторов внешней среды на функционирование организации. 3. Использование результатов анализа внешней среды при выборе вариантов решения проблем. 4. Системный анализ и синтез реакций с использованием морфологического метода.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	2		20
6	Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска. 1. Понятие неопределённости и риска и их взаимосвязь. 2. Сущность универсального морфологического метода. 3. Функционально-стоимостной анализ.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	-		18
7	Методы и механизмы реализации управленческих решений. 1. Условия эффективной реализации управленческих решений. 2. Процесс подготовки реализации решений. 3. Координация и регулирование отклонений процесса реализации решений. 4. Механизм согласования интересов как фактор эффективной реализации управленческих решений.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	-		18
8	Контроль реализации управленческих решений. 1. Понятие, формы и функции управленческого контроля. 2. Поведенческие аспекты контроля реализации управленческих решений. 3. Оценка факторов, способствующих или препятствующих получению ожидаемых результатов.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	-		20
9	Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений. 1. Понятие ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений. 2. Виды ответственности руководителя при разработке и реализации управленческих решений.	ПК2 ПК7 ДПК2	3	-	-		11
Итого				4	4	2	167

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

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 57 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6184>

2. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 75 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6433>

3. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для магистров заочной формы обучения / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 35 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6183>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

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

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ДПК-2 умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления	
1,2,3,4	Б2.В.02.01(П) Научно-исследовательская работа (НИР)
3	Б1.В.06 Совершенствование системы государственного и муниципального управления
3	Б1.В.13 Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
3	<i>Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность</i>
3	Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления
4	Б2.В.02.04(П) Преддипломная практика
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-2 Владение организационными способностями, умением находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе в кризисных ситуациях	
1	Б1.Б.03 Теория организации и организационное поведение
2	Б1.Б.01 Управленческая экономика
2	Б2.В.01.01(У) Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков
3	Б1.В.11 Управление в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях
3	<i>Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность</i>
3	Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты



Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
ПК-7 Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля	
2	Б1.В.10 Планирование и организация работы органа публичной власти
3	Б1.Б.02 Стратегическое управление
3	Б1.В.13 Контроль и надзор в системе государственного и муниципального управления
3	Б1.В.ДВ.04.01 Управленческие решения и ответственность
3	Б1.В.ДВ.04.02 Контроллинг в системе государственного и муниципального управления
4	Б2.В.02.03(П) Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности (технологическая)
4	Б3.Б.01 Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\*Этап формирования компетенции соответствует номеру семестра

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<i>ПК-2 - Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях</i>					
<p><b>Знать:</b> Отечественную и международную нормативную базу в соответствующей области знаний. Методы, средства и практика планирования, организации, проведения и внедрения научных исследований.</p> <p><b>Уметь:</b> Оценивать экономическую эффективность решений. Составлять управленческую отчетность.</p> <p><b>Владеть:</b> Организацией разработки и реализации мероприятий по внедрению прогрессивной технологии, улучшению использования ресурсов организации для повышения эффективности процес-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без оши-</p>	<p>Реферат, кейс-задание, творческое задание, эссе, тестовые задания, дискуссия, лабораторная работа</p> <p>Вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
сов. Навыками контроля реализации планов мероприятий по координации деятельности соисполнителей, участвующих в выполнении работ с другими организациями	грубые ошибки	в полном объеме  Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	бок и недочетов	
<i>ПК-7 – Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля</i>					
<p><b>Знать:</b> Требования законодательства Российской Федерации и нормативных правовых актов, регулирующих соответствующую деятельность Методы моделирования технологий обеспечения качества, методы классификации, методы принятия решений в условиях неопределенности и риска.</p> <p><b>Уметь:</b> Выявлять при осуществлении экспертизы нарушения выполнения контракта. Использовать законы естественно-научных дисциплин в профессиональной деятельности и применять математический аппарат, методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений.</p> <p><b>Владеть:</b> Навыками осуществления экспертизы выполнения контракта. Навыками руководства подведением итогов работы и оценкой деятель-</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>Реферат, кейс-задание, творческое задание, эссе, тестовые задания, дискуссия, лабораторная работа Вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции (индикаторы достижения компетенции)	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
ности подразделений организации, регулярный контроль за ходом деятельности организации, принятие мер по предупреждению и устранению проблемных ситуаций.		некоторыми недочетами			
<i>ПКД-2 – Умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления</i>					
<p><b>Знать:</b> Актуальную нормативную документацию в соответствующей области знаний. Методы проведения исследований и разработок.</p> <p><b>Уметь:</b> Применять нормативную документацию в соответствующей области знаний. Анализировать научные проблемы по тематике проводимых исследований и разработок.</p> <p><b>Владеть:</b> Навыками организации сбора и изучения научно-технической информации по теме. Навыками оформления результатов исследований в виде отчета.</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными незначительными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>Реферат, кейс-задание, творческое задание, эссе, тестовые задания, дискуссия, лабораторная работа</p> <p>Вопросы и задания для проведения экзамена</p>

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения ОПОП ВО**

#### **Темы рефератов**

##### **1) Рекомендуемая тематика рефератов:**

Тема 2. Модели и методология разработки управленческих решений.

1. Место и роль системного подхода в процессе разработки УР
2. Место и роль целевого подхода в процессе разработки УР
3. Место и роль процессного подхода в процессе разработки УР
4. Моделирование бизнес-процессов

Тема 3. Организация процесса разработки управленческого решения.

5. Основные требования к УР
6. Принципиальная схема решения системы проблем
7. Особенности стратегических решений
8. Особенности тактических решений

Тема 5. Анализ внешней среды и её влияние на реализацию альтернатив управленческих решений.

9. Факторы косвенного действия внешней среды
10. Факторы прямого действия внешней среды
11. Факторы внутренней среды

Тема 6. Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.

12. Бизнес-планирование как связующее звено в интеграции стратегического и тактического планирования
13. Системный синтез SWOT-факторов
14. Особенности основных этапов реализации метода морфологического анализа
15. Технология морфологического анализа в социально-экономических системах

##### **2) Тематика рефератов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:**

1. Сущность и содержание управленческого решения.
2. Виды и характеристики систем, в которых разрабатываются решения.
3. Классификация управленческих решений.
4. Требования, предъявляемые к управленческим решениям.
5. Основные формы разработки управленческого решения.
6. Основные формы реализации управленческого решения.
7. Системный подход при подготовке и принятии управленческого решения. Требования системного подхода.
8. Особенности рассмотрения цели как основы технологий подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
9. Состав технологий подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
10. Использование целевых технологий подготовки, принятия и реализации управленческого решения.
11. Процессорные технологии подготовки, принятия и реализации управленческого решения.

12. Стандартная информационная модель подготовки, принятия и реализации управленческих решений и ее основные файлы.
13. Организационная технология подготовки, принятия и реализации управленческих решений.
14. Компьютерные технологии интеллектуальной поддержки управленческого решения.
15. Процесс подготовки, принятия и реализации управленческих решений (ППРУР) и его этапы.
16. Состав процедур разработки, согласования, утверждения и организации выполнения управленческого решения.
17. Влияние личностных характеристик и темперамента на принятие управленческого решения.
18. Социально-психологические и этические аспекты управленческих решений.
19. Неопределённость и учёт её влияния на управленческие решения.
20. Области эффективных решений в зависимости от уровня неопределенности и характера управленческой деятельности.
21. Влияние внешней среды на принятие управленческого решения.
22. Организационные методы уменьшения неопределенности.
23. Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения.
24. Управление риском при разработке управленческого решения.
25. Основные подходы к принятию управленческих решений.
26. Классификация методов подготовки управленческих решений.
27. Методы прогнозирования управленческих решений.
28. Методы анализа управленческих решений.
29. Методики экономического обоснования управленческих решений.
30. Экономико-математические модели и методы.
31. Экспертные методы и их применение в разработке управленческого решения.
32. Особенности построения эвристических методов.
33. Суть и содержание метода сценариев. Типовой вид сценария при разработке управленческого решения.
34. Метод дерева решений и этапы его реализации.
35. Суть и содержание метода мозговой атаки.
36. Условия применения теоретико-игрового метода.
37. Ответственность за управленческое решение. Виды ответственности руководителя.
38. Профессиональная ответственность. Юридическая и дисциплинарная ответственности руководителя за управленческого решения.
39. Этическая, социальная и экологическая ответственность руководителя за управленческого решения.
40. Контроль за реализацией управленческих решений.
41. Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческого решения.
42. Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения.
43. Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.
44. Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.
45. Супероптимальные решения. Методы оптимизации решений.
46. Рациональное решение проблем. Этапы рационального решения.
47. Формулирование проблем. Факторы, влияющие на принятие управленческого решения.

48. Выбор и оценка альтернатив.
49. Принятие решения и организация его выполнения. Последствия решений.

### **Темы докладов**

#### **1) Тематика докладов для выполнения самостоятельной контролируемой работы:**

1. Универсальный морфологический метод как система
2. Сущность метода последовательного сжатия решений
3. Особенности причинно-следственного анализа
4. Практическая значимость экрана следствий в процессе разработки УР
5. Теория принятия оптимального решения
6. Психологическая теория решений
7. Лабораторный эксперимент как метод психологических исследований
8. Интегрированный подход к принятию решений
9. Анализ чувствительности решений
10. Особенности использования метода «дерево» решений
11. Взаимосвязь главных, основных и вспомогательных функций
12. Особенности построения диаграммы FAST
13. Характеристика информационного этапа ФСА

### **Кейс-задания**

Тема 6: Приёмы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска.

Магистранты моделируют и защищают перед группой конкретные ситуации по следующим проблемным аспектам:

1. Методы снижения степени риска при разработки управленческих решений в муниципальном управлении
2. Особенности использования функционально-стоимостного анализа для снижения неопределённости и риска

### **Творческое задание**

**Выполнение творческого задания** предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Тема 2. Модели и методология разработки управленческих решений.

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты готовят и защищают перед оппонентами творческие задания по следующим проблемным аспектам:

1. Природа моделей в управлении
2. Практическое использование моделей процесса принятия управленческих решений в сфере государственного и муниципального управления

### **Рекомендуемая тематика эссе:**

1. Современная система взглядов на процесс разработки управленческого решения
2. Требования к лицу, принимающему решение
3. Информационные процессы в разработке и принятии управленческих решений
4. Взаимосвязь управленческих решений и основных функций менеджмента
5. Статистический контроль качества управленческих решений
6. Принципы экономического обоснования управленческих решений
7. Системный анализ как метод принятия и обоснования решений
8. Учет временных и финансовых затрат на разработку и реализацию управленче-

ских решений

9. Неопределенности в среде принятия управленческих решений
10. Современные способы контроля управленческих решений

### **Дискуссия**

Тема 9. Ответственность руководителя при разработке и реализации управленческих решений.

На семинарском занятии применяются интерактивные технологии обучения. Магистранты проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Виды ответственности руководителя за разработку и принятие управленческих решений
2. Основные направления повышения степени ответственности руководителя за принятые и реализованные решения

### **Вопросы для рубежной контрольной работы**

1. Понятие управленческого решения.
2. Понятие неопределённости и риска
3. Сущность управленческих решений.
4. Функциональная направленность управленческих решений.
5. Проблема и её диагностика
6. Информационная сущность управленческих решений.
7. Группы проблем в зависимости от степени определённости.
8. Формы разработки управленческих решений.
9. Функции управленческих решений.
10. Условия качества управленческих решений.
11. Особенности принятия решений в органах государственного и муниципального управления.
12. Особенности оценки эффективности выполнения отдельных управленческих функций.
13. Интуиция, суждение и рациональность в разработке управленческих решений.
14. Обобщающие и частные показатели социальной эффективности в муниципальном управлении.
15. Типы управленческих решений.
16. Обобщающие и частные показатели экономической эффективности для деловых организаций.
17. Основные признаки, по которым классифицируют управленческие решения.
18. Сущность и результат экологической и технологической эффективности.
19. Особенности управленческих решений, различающихся по функциональной направленности и организации разработки.
20. Сущность и результат социальной и организационной эффективности.
21. Особенности управленческих решений различающиеся по причинам разработки и повторяемости выполнения.
22. Понятие и сущность эффективности управления и управленческих решений.
23. Особенности управленческих решений, различающихся по характеру разработки и реализации и по методам переработки информации.
24. Сущность экологической ответственности.
25. Понятие качества управленческих решений и характеристика его свойств.
26. Сущность социальной ответственности.
27. Экономические условия разработки качественных управленческих решений.
28. Понятие и виды ответственности.
29. Факторы, влияющие на качество управленческих решений.
30. Социальный контроль в муниципальном управлении.

31. Понятие внутренней сбалансированности организации.
32. Механизм осуществления контроля.
33. Особенности ситуационного подхода в управлении
34. Процесс контроля и его содержание
35. Системный подход к разработке управленческих решений.
36. Организация выполнения принятых решений.
37. Сущность целевых технологий разработки управленческих решений и их состав.
38. Методы сценариев и дерева решений при разработке альтернатив.
39. Особенности инициативно-целевой технологии разработки управленческих решений.
40. Эвристические методы разработки управленческих решений.
41. Программно-целевая технология разработки управленческих решений.
42. Сущность экспертных методов разработки альтернатив
43. Характеристика регламентной технологии разработки управленческих решений
44. Активизирующие методы разработки управленческих решений.
45. Технологии реализации управленческих решений
46. Аналитические, статистические и математические методы разработки управленческих решений.
47. Ответственность при разработке управленческих решений.
48. Функции, процедуры и операции при разработке управленческих решений.
49. Понятие управленческих рисков и их страхования при разработке управленческих решений.
50. Системный подход к разработке управленческого решения.
51. Характеристики информации и её влияние на неопределенность
52. Методы снижения неопределённости в разработке управленческих решений.
53. Понятие и сущность эффективности управления и управленческих решений
54. Функциональная направленность управленческих решений.

### **Комплект заданий для выполнения лабораторной работы**

Состав инструментов для лабораторной работы:

1. Инструкция преподавателя.
2. Карточки клиентов, карточки товаров.
3. Карточки функций для документирования потока создания ценности.
4. Рабочие инструкции участников процесса симуляции.
5. Информационные листы, формы и бланки участников, вовлеченных в процесс.
6. Таблички ролей для идентификации рабочих мест.
7. Электронный носитель с файлами для печати шаблонов расходуемых форм.
8. Калькуляторы.

Для картирования офисного процесса потребуется 3 или более листов фипчарта, которые закрепляются на удобной высоте на стене или располагаются на горизонтальной поверхности длиной не менее 3 метров.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - первый этап, направлена на ознакомление с возможностями поиска потерь, через построение карты потока создания ценности.

Описание:

Перед участниками моделирования бизнес-процесса стоит задача предоставить клиенту счет на оплату быстро и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.



За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

Лабораторная работа «Бережливый офис» - второй этап, на котором усложняется последовательность бизнес-процессов.

Описание:

На втором этапе стоит задача предоставить клиенту помимо счета, транспортную накладную и рассчитать сроки поставки продукции. Документы так же необходимо подготовить в определенный срок и без ошибок. Ошибки приводят к финансовым потерям, а именно:

- отгрузка может произойти с задержкой,
- груз может быть отправлен по ошибочному адресу,
- заказ может быть скомплектован не полностью или содержать не нужные позиции,
- сумма к оплате может быть рассчитана не верно.

За 3-4 раунда лабораторной работы участники проходят весь цикл улучшений - от картирования и анализа традиционного офисного процесса до внедрения улучшений и оценки эффективности.

### Тестовые задания

Примеры тестовых заданий по теме 1:

1. Решение не является управленческим, если оно направлено на:
  - : стратегическое планирование;
  - : оформление документации;
  - : формирование структуры управления;
  - : коммуникации с внешней средой;
  - : совершенствование оплаты труда.
2. Управленческое решение – это...
  - : это выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить обязанности, обусловленные занимаемой им должностью
  - : это творческое, волевое действие субъекта управления, основанное на знаниях объективных законов функционирования управленческой системы и анализа информации о её функционировании, которая состоит в выборе цели, программы и способа деятельности коллектива
  - : оба верно
3. Какие виды УР по времени действия выделяют:
  - : стратегические, тактические и оперативные
  - : алгоритмические, эвристические
  - : ситуационные, по предписанию, программные, инициативные, сезонные
  - : все варианты не верны
4. Чем вызывается необходимость принимать решения?
  - : необходимость принимать решения возникает в ситуации выбора
  - : принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта
  - : принятие решений связано с изменением целей управления
  - : необходимость принимать решения вызвана постоянными изменениями ситуации
5. Управленческое решение как процесс это:
  - : выбор предварительно осмысленной цели;
  - : письменное распоряжение руководителя;
  - : анализ информации, разработка вариантов, выбор одного из них, его утверждение, реализация и контроль выполнения;

- : результат мысленной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу;
  - : поиск, обработка и анализ требуемой информации.
6. Управленческое решение как явление это:
- : набор мероприятий, направленных на решение проблемы;
  - : информационная подготовка решения;
  - : продукт управленческого труда;
  - : формулирование предварительно осмысленной цели;
  - : организационная реакция на возникшую проблему.
7. Экономическая сущность УР состоит в необходимости:
- : системы контроля;
  - : всех требуемых ресурсов;
  - : технологии;
  - : сопоставления затрат и возможной выгоды;
  - : постоянной координации работы.
8. Социальная сущность УР проявляется в:
- : цели УР;
  - : методах разработки УР;
  - : формах реализации УР;
  - : формах разработки УР;
  - : способах воздействия на персонал.
9. Организационная сущность управленческого решения состоит в том, что:
- : его принятие возможно только в организациях определенного типа и формы собственности с жесткой системой контроля;
  - : для разработки, принятия и реализации управленческого решения необходим только квалифицированный персонал;
  - : необходимо только наличие регламентирующих документов;
  - : четко организована и функционирует только система контроля;
  - : необходимо наличие квалифицированного персонала, регламентирующих документов, системы контроля и координации.
10. К области принятия УР относятся;
- : техника и технология;
  - : человеческий организм;
  - : коллектив организации;
  - : семья;
  - : биологическая система.
11. По функциональной направленности управленческие решения могут быть:
- : стратегические,
  - : ситуационные,
  - : активизирующие,
  - : общие,
  - : корпоративные.
12. По организации управленческие решения не могут быть:
- : индивидуальные,
  - : групповые,
  - : корпоративные,
  - : оперативные,
  - : коллективные.
13. По причинам разработки и реализации управленческие решения бывают:
- : ситуационные,
  - : инновационные,
  - : стратегические,

- : письменные,
  - : инертные.
14. По характеру разработки и реализации управленческие решения не могут быть:
- : общие,
  - : импульсные,
  - : рискованные,
  - : уравновешенные,
  - : инертные.

## **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

**Компетенция ПК-2 - Владение организационными способностями, умение находить и принимать организационные управленческие решения, в том числе и в кризисных ситуациях**

### ***Вопросы к экзамену***

- 1 История науки об управленческих решениях
- 2 Школы и подходы к принятию управленческого решения
- 3 Парадигмы принятия решений
- 4 Дифференцированная среда принятия управленческого решения
- 5 Институциональные рамки процесса принятия управленческого решения
- 6 Функции решений в методологии управления
- 7 Алгоритмические и эвристические стратегии принятия управленческого решения
- 8 Научное обоснование процесса принятия управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 9 Системный подход к разработке и реализации управленческого решения
- 10 Прогнозирование при разработке и реализации управленческого решения
- 11 Этапы разработки и реализации управленческого решения
- 12 Методология разработки управленческого решения
- 13 Многоаспектность содержания управленческого решения
- 14 Социальный характер управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 15 Критерии распознавания проблемы при разработке управленческого решения
- 16 Структуризация процесса разработки и принятия управленческого решения
- 17 Подход к разработке и реализации управленческого решения
- 18 Основные этапы процесса разработки управленческого решения
- 19 Творческий характер управленческого решения
- 20 Модели руководства и требования к лицу, принимающему решение
- 21 Распределение властных полномочий при разработке управленческого решения

### ***Практические задания для экзамена***

**1. Опишите характеристику форм разработки решений приведенных в таблице.**

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Закон	
Указание	
Договор	

2. Отрадите характеристику форм разработки решений, приведенных в таблице

Название формы разработки решения	Характеристика формы разработки решений
Приказ	
Инструкция	
Распоряжение	
План	

3. Изучите конкретную ситуацию и дайте ответ на поставленный вопрос.

Руководство организации пришло к выводу, что в целях повышения эффективности деятельности необходимо в организационной структуре создать новое подразделение – отдел маркетинга.

Какую форму разработки и реализации управленческих решений лучше выбрать?  
Сформулируйте управленческое решение в выбранной вами форме.

***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Выберите метод генерирования альтернатив вариантов управленческого решения, который основан на использовании опыта решения предшествующих аналогичных проблем:

- метод мозговой атаки
- метод аналогов
- метод генерирования идей
- метод Дельфи

2 Выберите главный критерий эффективности при принятии важных управленческих решений:

- опыт работы руководителя
- четкое представление целей, к которым стремится организация
- организационная структура предприятия
- наличие контролирующего параметра

3 Выберите показатель, от которого зависит процесс разработки и принятия управленческого решения:

- специфика деятельности организации
- организационная структура
- внутренняя культура организации
- стиль руководителя

4 Выберите четыре правильных варианта ответа, которые характеризуют следующее утверждение: «Основными параметрами, определяющими эффективность работы системы массового обслуживания, являются: 1) интенсивность входного потока заявок; 2) средняя длина очереди; 3) иерархичность организации системы; 4) масштабы системы; 5) интенсивности обслуживания приборов; 6) число каналов обслуживания; 7) число фаз обслуживания; 8) число уровней управления»:

- 1, 5, 6, 7
- 1, 2, 3, 8
- 1, 3, 4, 6
- 2, 4, 6, 8

5 Расположите в правильной последовательности виды управленческих решений в зависимости от повышения уровня творческого вклада в них  
рутинные решения, адаптивные решения, селективные решения, инновационные решения  
адаптивные решения, селективные решения, рутинные решения, инновационные решения  
селективные решения, рутинные решения, адаптивные решения, инновационные решения  
рутинные решения, адаптивные решения, инновационные решения селективные решения,

6 Какие из перечисленных утверждений ответственны истине?  
необходимость принимать решение возникает в ситуации выбора.  
принятие решений вызывается необходимостью устранить какие-либо отклонения от нормального состояния управляемого объекта.  
принятие решений связано с изменением целей управления

7 Принятие управленческих решений в организации:  
существенно отличаются от частного выбора человека  
отличается, но не существенно  
практически не отличается

8 Какие из перечисленных условий соответствуют вероятностным решениям?  
условия риска  
условия неопределенности  
условия риска и неопределенности

9 Под технологией принятия решений понимается:  
состав и последовательность операций по разработке и выполнению решений  
методы разработки и оптимизации решений  
верно а) и б).

10 Какими факторами определяется область применения методов принятия решений?  
характером решаемых проблем  
условиями, в которых принимается решение  
сочетанием обоих факторов

### **Компетенция ПК-7 Способность разрабатывать системы стратегического, текущего и оперативного контроля**

#### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Многогранность классификации управленческого решения
- 2 Требования к качеству управленческого решения и условия их достижения
- 3 Параметры и факторы качества управленческого решения
- 4 Информационное обеспечение процесса разработки управленческого решения
- 5 Влияние внутренних факторов на разработку и реализацию управленческого решения
- 6 Влияние внешней среды на разработку и реализацию управленческого решения
- 7 Необходимость моделирования управленческого решения в современных условиях
- 8 Формализация процесса разработки и реализации управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 9 Требования к модели процесса разработки управленческого решения
- 10 Классификация моделей процесса принятия управленческого решения
- 11 Экспертное моделирование и особенности его применения при разработке управленческого решения

- 12 Целевая ориентация управленческого решения
- 13 Целевые и процессорные технологии разработки управленческого решения
- 14 Основные и вспомогательные методы анализа управленческого решения
- 15 Анализ альтернативных вариантов управленческого решения
- 16 Основные правила обеспечения сопоставимости вариантов управленческого решения
- 17 Виды функциональной эффективности
- 18 Особенности использования метода «дерево» решений
- 19 Суть и содержание метода мозговой атаки.
- 20 Условия применения теоретико-игрового метода.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Компания ЗАО «Инвест» занимается производством и реализацией комбикормов. В 2018 г. было произведено и реализовано 173 тыс. тонн продукции по цене 8 тыс. рублей за тонну. Себестоимость единицы продукции составила 5,4 тыс. руб. В 2019 г. директор принял решение о совершенствовании организационной структуры управления, которое позволило сократить затраты на единицу продукции на 1,3 руб. Производство продукции осталось на том же уровне.

Вопрос: определить было ли решение руководителя верным.

2. Ситуация на рынке с товаром, производимым и поставляемым фирмой X, складывается крайне неважно: спрос падает, улучшить качественные параметры товара не представляется возможным, выход на другие рынки невозможен и т.д. Менеджер размышляет над разрешением сложившейся ситуации. Естественно, необходимо принять какое-то управленческое решение. Приведите процедуру принятия им конкретного решения, вообразив себя на месте такого менеджера.

3. При реализации продукции компания ориентируется на два сегмента рынка. В первом сегменте объем продаж в прошлом периоде составил 16 млн. шт. Предполагается, что в настоящем году ёмкость рынка возрастет на 3 %, при сохранении доли фирмы.

Во втором сегменте доля фирмы составляет 7 % объем продаж – 10 млн. шт. Предполагается, что ёмкость рынка возрастет на 17 %, если компания сохранит в этом сегменте свои доли.

Принять управленческое решение по объему продаж компании в настоящем году при заданных условиях.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Что понимают под понятием «эффективность управления»?  
результативность управления деятельностью предприятия, которая является следствием способности менеджеров разрабатывать эффективные управленческие решения и добиваться достижения поставленных целей  
критерий, отражающий, какое место занимает обновление технической базы в повышении эффективности деятельности предприятия  
критерий, который отражает реакцию работников на социально-технические условия труда, их психологическое состояние в процессе работы.

2 В управленческой деятельности выделяются четыре класса наиболее распространенных проблем. Какие из перечисленных к ним не относятся?  
стандартные проблемы

хорошо структурированные проблемы  
слабо структурированные проблемы  
неструктурированные проблемы  
унифицированные проблемы.

3 Решение этих проблем требуют применения инструкций, установленных руководителем правил. Пример - прием или увольнение сотрудников в организации. Как называются эти проблемы?

стандартные проблемы  
хорошо структурированные проблемы  
слабо структурированные проблемы  
неструктурированные проблемы  
унифицированные проблемы.

4 Для решения этих проблем, как правило, используется системный подход. Пример - прогнозирование рынка труда или миграции населения в регионе. Как называются эти проблемы?

стандартные проблемы  
хорошо структурированные проблемы  
слабо структурированные проблемы  
неструктурированные проблемы  
унифицированные проблемы.

5 Решение этих проблем возможно на основе экспертных оценок, суждений профессионалов, так как эти проблемы обычно имеют своим предметом малоизученные процессы. Пример - инвестиционная деятельность в регионе с еще неопределенной или неустойчивой экономической ситуацией.

стандартные проблемы  
хорошо структурированные проблемы  
слабо структурированные проблемы  
неструктурированные проблемы  
унифицированные проблемы.

## **Компетенция ПКД-2 – Умение систематизировать и обобщать информацию, готовить предложения по совершенствованию системы государственного и муниципального управления**

### ***Вопросы к экзамену***

- 1 Экспертная оценка эффективности принятия управленческого решения
- 2 Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.
- 3 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.
- 4 Методы группового принятия решений
- 5 Оценка экологической безопасности управленческого решения в государственном и муниципальном управлении
- 6 Обеспечение процесса принятия оптимальных управленческих решений
- 7 Контроль реализации управленческого решения
- 8 Функции и виды контроля в процессе разработки и реализации управленческого решения
- 9 Риски и учёт их влияния на принятие управленческого решения.

- 10 Управление риском при разработке управленческого решения
- 11 Роль лица, принимающего решение, в современной системе государственного и муниципального управления
- 12 Методы экономического обоснования управленческого решения
- 14 Ответственность в процессе разработки управленческого решения
- 15 Управление риском при разработке управленческого решения.
- 16 Качество управленческих решений. Условия обеспечения качества управленческого решения.
- 17 Эффективность управленческих решений. Виды эффективности управленческого решения.
- 18 Оценка экономической эффективности управленческого решения косвенным методом.
- 19 Оценка экономической эффективности управленческого решения по конечным результатам.

### ***Практические задания для экзамена***

1. Изучите предлагаемую ситуацию и:
  - Проанализируйте решение с точки зрения имеющихся групп классификации.
  - Оцените, как выполняются в представленной ситуации требования, предъявляемые к управленческим решениям. Какие из требований не учтены?
  - Если не все требования учтены в представленном решении, скорректируйте его.

Ситуация.

Городская Дума Краснодара.

Решение.

С целью сохранения ранее достигнутого уровня социальной защиты специалистов муниципальных учреждений здравоохранения, образования, культуры, работающих и проживающих в сельской местности на территории муниципального образования город Краснодар, в соответствии с частью 2 статьи 16 Федерального закона от 6 октября 2003 года № 131-ФЗ «Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации», городская Дума Краснодара РЕШИЛА:

1. Утвердить Положение о мерах социальной поддержки по оплате жилого помещения и коммунальных услуг отдельным категориям граждан, работающим и проживающим в сельской местности на территории муниципального образования город Краснодар (прилагается).

2. Предложить администрации муниципального образования город Краснодар до 1 июля 2020 года утвердить нормативные правовые акты, необходимые для реализации настоящего решения.

3. Официально опубликовать настоящее решение в средствах массовой информации.

4. Настоящее решение вступает в силу с момента официального опубликования.

*Глава муниципального образования г. Краснодар.*

2. Фрагмент постановления:

«О совершенствовании управления» от 1 ноября 2019 г. № 250:

1. Образовать на базе администрации по землепользованию и строительству администрацию по строительству и администрацию по землепользованию и экологии.

2. Поручить заместителям Главы Администрации Краснодарского края Гаранькину Н.В. и Петракову А.И. в десятидневный срок разработать и представить на утверждение Положение об администрации по землепользованию и экологии, администрации по строительству и штатные расписания,



3. Постановление Главы Администрации от 18.03.2019 г. № 54 считать утратившим силу.

*Глава Администрации Краснодарского края»*

3. Изучить и проанализировать ситуацию и выполнить следующие задания:

1. Сформулировать цель подготовки решения. Определить:

- цель как процесс;

- цель как явление.

4. Определить технологии принятия и разработки управленческих решений, которые будут эффективны при разработке Положения об администрации по строительству и администрации по землепользованию и экологии и разработке договоров аренды.

### ***Примерные тестовые задания для экзамена***

1 Для решения этих проблем, как правило, используется системный подход. Пример - прогнозирование рынка труда или миграции населения в регионе. Как называются эти проблемы?

стандартные проблемы

хорошо структурированные проблемы

слабо структурированные проблемы

неструктурированные проблемы

унифицированные проблемы.

2 Решение этих проблем возможно на основе экспертных оценок, суждений профессионалов, так как эти проблемы обычно имеют своим предметом малоизученные процессы. Пример - инвестиционная деятельность в регионе с еще неопределенной или неустойчивой экономической ситуацией.

стандартные проблемы

хорошо структурированные проблемы

слабо структурированные проблемы

неструктурированные проблемы

унифицированные проблемы.

3 Внутренняя форма организации объектов посредством связей называется....

объект

связь

структура

система

модель.

4 Свойства – это...

фрагмент реальности, предмет любой природы, выделяющийся на общем фоне объективно присущими ему свойствами

устойчивая совокупность присущих объекту особенностей (признаков, проявлений) отличающая объект от общего фона

вид отношений между объектами или их свойствами

внутренняя форма организации объектов посредством связей

совокупность взаимосвязанных объектов, обеспечивающая генерацию интегративного свойства, не присущего каждому из элементов совокупности.

5 Кто может выступать в качестве заказчика решения?  
руководители, надзирающие органы власти или управления  
отдельные специалисты, в том числе руководители, проектные организации, законода-  
тельные органы  
работники компаний или общественных организаций  
персонал или население  
отдельная личность.

6 Кто может выступать в качестве потребителя решения?  
руководители, надзирающие органы власти или управления  
отдельные специалисты, в том числе руководители, проектные организации, законода-  
тельные органы  
работники компаний или общественных организаций  
персонал или население  
отдельная личность.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценива- ния знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в со-  
ответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 *«Текущий контроль успеваемости и промежуточная ат-  
тестация обучающихся»*.

##### **Реферат.**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой крат-  
кое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа опре-  
деленной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуе-  
мой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее. Его зада-  
чами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками лите-  
ратуры, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной  
темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и вклю-  
чать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В  
зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержа-  
щие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора  
источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к  
оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию рефе-  
рата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек  
зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформу-  
лированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к  
внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом до-  
пущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует  
логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упу-  
щения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Творческое задание.**

Творческое задание – частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать умения, интегрировать знания из различных областей, аргументировать собственную точку зрения. Может выполняться в индивидуальном порядке.

Цель выполнения задания магистрантами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков (компонентов компетенций) в принятии управленческих решений в условиях неопределенности и риска.

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Цель выполнения задания студентами заключается в выработке конкретных практических умений и навыков (компонентов компетенций) в принятии управленческого решения для конкретного объекта исследования.

Выполнение индивидуального задания магистрантами решает следующие задачи:

- подробное теоретическое изучение методов принятия управленческих решений в условиях неопределенности и риска;
- овладение инструментарием принятия управленческих решений;
- выполнение практического задания магистранта;
- представление результатов исследования группе.

Индивидуальное задание выполняют по теме «Приемы разработки и выбора управленческих решений в условиях неопределённости и риска».

Выполнение творческого задания предполагает представление результатов исследования группе; участие в групповом обсуждении собственных результатов исследования и других магистрантов (методом взаимного рецензирования).

Для каждого докладчика назначается оппонент, который должен предварительно изучить подготовленный текст исследования магистранта и выступить противоположной точки зрения. Под творческими заданиями понимаются такие учебные задания, которые требуют от обучающихся не простого воспроизводства информации, а творчества, поскольку задания содержат большой или меньший элемент неизвестности и могут иметь дискуссионный характер, несколько точек зрения и подходов к решению.

Творческое задание практическое и близкое к жизни придает смысл обучению, мотивирует обучающихся. Неизвестность ответа и возможность найти свое собственное «правильное» решение, основанное на своем персональном опыте и опыте своего коллеги, друга, позволяют создать фундамент для сотрудничества, общения всех участников образовательного процесса, включая педагога. Творческое задание отвечает следующим критериям:

- не имеет однозначного и односложного ответа или решения;
- является практическим и полезным для обучающихся;
- связано с жизнью обучающихся;
- вызывает интерес у обучающихся;
- максимально служит целям обучения.

Этапы выполнения индивидуального задания:

1. Магистрант сообщает о теме, объекте, предмете и рабочей гипотезе будущего диссертационного исследования. Вместе с педагогом-предметником формируют индиви-

дуальное задание, в которой необходимо отразить инструментарий и объект. Индивидуальное задание магистрант должен согласовывать с научным руководителем.

2. Магистрант изучает научную литературу, осуществляет стратегическую оценку объекта исследования, получает консультации от педагога-предметника и научного руководителя.

3. Магистрант представляет результаты исследования (презентации, статьи, научной работы и т. п.) и защищает их.

**Критерии оценивания творческого задания:**

**Оценка «отлично» ставится при условии:**

— работа выполнялась самостоятельно;  
— материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;

— работа оформлена с соблюдением всех требований для оформления проектов;

— защита творческой работы проведена на высоком и доступном уровне.

**Оценка «хорошо» ставится при условии:**

— работа выполнялась самостоятельно;  
— материал подобран в достаточном количестве с использованием разных источников;

— работа оформлена с незначительными отклонениями от требований для оформления проектов;

— защита творческой работы проведена хорошо.

**Оценка «удовлетворительно» ставится при условии:**

— работа выполнялась с помощью преподавателя;

— материал подобран в достаточном количестве;

— работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;

— защита творческой работы проведена удовлетворительно.

**Оценка «неудовлетворительно» ставится при условии:**

— работа не выполнена;

— материал в достаточном количестве не подобран;

— работа оформлена с отклонениями от требований для оформления проектов;

— защита творческой работы не проведена.

**Эссе.**

Эссе - средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

**Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.

- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.

- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.

- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе магистранта — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Кейс-задание.**

Кейс-задания - проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы. Кейс-задание является основным элементом метода case-study, который относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) представляет собой метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (выполнения кейс-заданий).

Кейс (в переводе с англ. - случай) представляет собой проблемную ситуацию, предлагаемую студентам в качестве задачи для анализа и поиска решения. Обычно кейс содержит схематическое словесное описание ситуации, статистические данные. Кейс дает возможность приблизиться к практике, встать на позицию человека, реально принимающего решения. Кейсы наглядно демонстрируют, как на практике применяется теоретический материал. Метод case-study – инструмент, позволяющий применить теоретические знания к решению практических задач. С помощью этого метода студенты имеют возможность проявить и совершенствовать аналитические и оценочные навыки, научиться работать в команде, находить наиболее рациональное решение поставленной проблемы.

Учебными целями метода кейсов являются:

- развитие аналитического мышления;
- развитие практических навыков работы с информацией;
- развитие навыков разработки управленческих решений;
- освоение современных управленческих и социально-психологических технологий;
- повышение коммуникативной компетентности;
- развитие навыков конструктивной критики;
- повышение мотивации к обучению и профессиональному развитию.

Текст кейса может быть различным по объему. Различают полные кейсы, сжатые кейсы и мини-кейсы.

Полные кейсы (в среднем 20–25 страниц) предназначены для командной работы в течение нескольких дней и обычно подразумевают командное выступление для презентации своего решения.

Сжатые кейсы (3–5 страниц) предназначены для разбора непосредственно на занятии и подразумевают общую дискуссию.

Мини-кейсы (1–2 страницы и менее), как и сжатые кейсы, предназначены для разбора в аудитории и зачастую используются в качестве иллюстрации к теории, преподаваемой на занятии.

Этапы выполнения кейс-задания Решение кейса представляет собой продукт самостоятельной индивидуальной или групповой работы студентов.

Работа с кейсом осуществляется поэтапно:

Первый этап – знакомство с текстом кейса, изложенной в нем ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выявление фактов, указывающих на проблему(ы), выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – выстраивание иерархии проблем (выделение главной и второстепенных), выбор проблемы, которую необходимо будет решить.

Четвертый этап – генерация вариантов решения проблемы. Возможно проведение «мозгового штурма».

Пятый этап – оценка каждого альтернативного решения и анализ последствий принятия того или иного решения.

Шестой этап – принятие окончательного решения по кейсу, например, перечня действий или последовательности действий.

Седьмой этап – презентация индивидуальных или групповых решений и общее обсуждение.

Восьмой этап - подведение итогов в учебной группе под руководством преподавателя.

### **Критерии оценки знаний обучаемых при работе с кейс-заданием**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, в рамках регламента, установленного на публичную презентацию, студент(ы) приводит (подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения на основе качественно сделанного анализа. Демонстрируются хорошие теоретические знания, имеется собственная обоснованная точка зрения на проблему(ы) и причины ее (их) возникновения. В случае ряда выявленных проблем четко определяет их иерархию. При устной презентации уверенно и быстро отвечает на заданные вопросы, выступление сопровождается приемами визуализации. В случае письменного отчета-презентации по выполнению кейс-задания сделан структурированный и детализированный анализ кейса, представлены возможные варианты решения (3-5), четко и аргументировано обоснован окончательный выбор одного из альтернативных решений.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено полностью, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) не приводит (не подготовили) полную четкую аргументацию выбранного решения. Имеет место излишнее теоретизирование, или наоборот, теоретическое обоснование ограничено, имеется собственная точка зрения на проблемы, но не все причины ее возникновения установлены. При устной презентации на дополнительные вопросы выступающий отвечает с некоторым затруднением, подготовленная устная презентация выполненного кейс-задания не очень структурирована. При письменном отчете-презентации по выполнению кейс-задания сделан не полный анализ кейса, без учета ряда фактов, выявлены не все возможные проблемы, для решения могла быть выбрана второстепенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 2-3, затруднена четкая аргументация окончательного выбора одного из альтернативных решений.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание выполнено более чем на 2/3, но в рамках установленного на выступление регламента, студент(ы) расплывчато раскрывает решение, не может четко аргументировать сделанный выбор, показывает явный недостаток теоретических знаний. Выводы слабые, свидетельствуют о недостаточном анализе фактов, в основе решения может иметь место интерпретация фактов или предположения, Собственная точка зрения на причины возникновения проблемы не обоснована или отсутствует. При устной презентации на вопросы отвечает с трудом или не отвечает совсем. Подготовленная презентация выполненного кейс-задания не структурирована. В случае письменной презентации по выполнению кейс-задания не сделан детальный анализ кейса, далеко не все факты учтены, для решения выбрана второ-

степенная, а не главная проблема, количество представленных возможных вариантов решения – 1-2, отсутствует четкая аргументация окончательного выбора решения.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если кейс-задание не выполнено, или выполнено менее чем на треть. Отсутствует детализация при анализ кейса, изложение устное или письменное не структурировано. Если решение и обозначено в выступлении или отчете-презентации, то оно не является решением проблемы, которая заложена в кейсе.

### Дискуссия

Дискуссия - оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Мозговой штурм относится к совокупности методов групповой дискуссии. Это метод активизации творческого мышления в группе, при котором принимается любой ответ обучающегося на заданный вопрос. Важно не давать оценку высказываемым точкам зрения сразу, а принимать все и записывать мнение каждого на доске или листе бумаги. Участники должны знать, что от них не требуется обоснований или объяснений ответов.

«Мозговой штурм» применяется, чтобы выяснить информированность и/или отношение участников к определенному вопросу, а также для получения обратной связи.

Алгоритм проведения мозгового штурма по каждой из перечисленных тем:

1. Магистранты получают вопрос для обсуждения.
2. Преподаватель предлагает всем поочередно высказать свои мысли по этому поводу.
3. Все прозвучавшие высказывания принимаются без возражений и записываются на доске. Допускаются уточнения высказываний, если они кажутся неясными. Идея записывается именно так, как она прозвучала из уст участника.
4. Когда все идеи и суждения высказаны, нужно повторить, какое было дано задание, и перечислить все, что записано со слов участников.
5. Участники мозгового штурма обобщают под руководством преподавателя какие, по их мнению, выводы можно сделать из получившихся результатов и как это может быть связано с темой тренинга. После завершения «мозговой атаки» (которая не должна занимать много времени, в среднем 4-5 минут), необходимо обсудить все варианты ответов, выбрать главные и второстепенные.

**Критериями оценки** могут быть актуальность, решаемость собственными силами, новизна и активность участия магистранта в работе коллектива.

Таблица - Лист оценки работы обучающегося в «мозговом штурме»

Критерий	Минимальный ответ «2»	Изложенный, раскрытый ответ «3»	Законченный, полный ответ «4»	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ «5»	Оценка
Актуальность и новизна решения проблемы	Проблема не раскрыта, отсутствуют выводы	Проблема раскрыта не полностью. Выводы не сделаны или не обоснованы	Проблема раскрыта. Проведен анализ проблемы без дополнительной литературы. Не все выводы сделаны или не все обоснованы	Проблема раскрыта полностью. Проведен анализ проблемы с привлечением дополнительной литературы. Выводы обоснованы	
Решаемость собственными силами	Представляемая информация не авторская. Используются	Представленная информация не систематизирована. Использо-	Представленная информация систематизирована и последова-	Представленная информация систематизирована, последова-	



Критерий	Минимальный ответ «2»	Изложенный, раскрытый ответ «3»	Законченный, полный ответ «4»	Образцовый, примерный, достойный подражания ответ «5»	Оценка
	только внешние источники	ваны 1-2 профессиональных термина	тельна. Использовано более 2 профессиональных терминов	тельна и логически связана. Использовано более 5 профессиональных терминов	
Активность участника	Не использованы информационные технологии. Более 4 ошибок в представляемой информации	Использованы информационные технологии частично. 3-4 ошибки в представляемой информации	Использованы информационные технологии. Не более 2 ошибок в представленной информации	Широко использованы информационные технологии. Отсутствуют ошибки в представляемой информации	
Усвоение материала	Нет ответов на вопросы	Только ответы на элементарные вопросы	Ответы на вопросы полные или частично полные	Ответы на вопросы полные с приведением примеров и пояснений	
Итоговая оценка					

### Тест.

Тест – система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

### Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.

Оценка «**отлично**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «**хорошо**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «**неудовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

**Рубежная контрольная работа** - средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определённого типа по теме или разделу или модулю учебной дисциплины.

### Требования к содержанию рубежной контрольной работы:

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

- самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;
- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

### **Критерии оценки знаний обучающихся при выполнении рубежной контрольной работы:**

Оценка «отлично» выставляется, если студент выполнил работу без ошибок и недочетов, допустил не более одного недочета.

Оценка «хорошо», если студент выполнил работу полностью, но допустил в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух недочетов.

Оценка «удовлетворительно», если студент правильно выполнил не менее половины работы или допустил не более двух грубых ошибок, или не более одной грубой и одной негрубой ошибки и одного недочета, или не более двух-трех негрубых ошибок, или одной негрубой ошибки и трех недочетов, или при отсутствии ошибок, но при наличии четырех-пяти недочетов, плохо знает текст произведения, допускает искажение фактов.

Оценка «неудовлетворительно», если студент допустил число ошибок и недочетов, превосходящее норму, при которой может быть выставлена оценка «3», или если правильно выполнил менее половины работы.

### **Лабораторная работа.**

Лабораторная работа поможет получить ответы на все вопросы:

1. Какие результаты можно получить от применения методов бережливого производства в офисе и сфере услуг?
2. Какие потери можно устранить в офисе и каков их реальный вес и влияние на рентабельность компании?
3. Какие методы и подходы бережливого производства являются ключевыми для бережливого офиса?
4. Этапы внедрения, кто должен управлять процессом внедрения?
5. С какими проблемами придется столкнуться и типичные ошибки на этапе внедрения?

Методика проведения лабораторной работы:

Первое занятие лабораторной работы:

1. Основы бережливого офиса.
2. Потери в офисе.
  - Групповая работа: поиск потерь в офисе.
3. Поток создания ценности в офисе.
  - Групповая работа: описание потока создания ценности офисного процесса.

4. 5S в офисе.

5. Практикум: 5S в офисе.

Второе занятие лабораторной работы:

6. Визуализация офисных процессов.
7. Выравнивание офисных процессов.
8. Использование карточек канбан в офисе.
  - Групповая работа: определение зон использования канбан в офисе.
9. Стандартизация операций и рабочие инструкции Учебный пример: стандарт операции.

- Групповая работа: стандартизация офисного процесса.

10. Внедрение:

- Цели и задачи внедрения.
- Планирование внедрения «бережливого офиса».
- Организационные тонкости.
- Сквозная практическая работа: разработка плана внедрения бережливого офиса.

Инструменты бережливого офиса, используемые в процессе выполнения лабораторной работы:

Система 5S – система рационализации рабочего места. Пошаговое ее выполнение звучит так: сортируй, соблюдай порядок, содержи в порядок, стандартизируй и сохраняй достигнутое.

Расчет времени такта. Время такта показывает, насколько быстро должны идти процессы или работать сотрудники для удовлетворения потребностей клиента. Соответственно, работа офиса должна соотноситься с темпом работы ваших потребителей. Данный показатель рассчитывается индивидуально по специальной формуле. Это влияет на рабочие процессы, происходящие в течение дня.

Питч – оптимальное количество времени для продвижения определенного количества работы через поток создания ценности. Расчет питча заключается в определении времени такта и оптимального объема работ для передвижения потоку. Если время такта равно 8 минутам и оптимальный объем работ 30 листов, то питч будет равен 240 минут.

Стандартизация рабочего места – важным условием свободного протекания потока внутри организации является максимальное удобство каждого работника. Аналогично производству бережливый офис предлагает ряд простых правил размещения рабочих мест, предметов на столе, шкафов с документами.

Выравнивание рабочей нагрузки - суть данного инструмента заключается в определении загрузки каждого работника в течение рабочего дня и равномерного перераспределения между всеми сотрудниками.

Карта потока создания ценности – условное представление всех операций в потоке создания ценности. Данный инструмент используется для анализа и выявления потерь и при планировании изменений, обучения новых сотрудников и нейтрализации конфликтов. Карта позволяет расширить знания сотрудников о процессах, протекающих в организации и превратить узкоспециализированного работника в работника способного выполнять все виды работ в офисе, что является неременным условием выравнивания нагрузки и тем самым повышения качества работы всей организации.

Короткие организационные совещания позволяют равномерно распределить рабочую нагрузку на день и поставить общие задачи. Часто такие совещания еще называют планерками. При этом для эффективности таких совещаний необходимо соблюдать ряд правил, важнейшими из которых являются: время проведения не более 10 минут, концентрации на делах, предстоящих сегодня и посещения планерок всеми сотрудниками. Кроме практического значения по постановке задач носит и поддерживающее мотивирующее значение, связанное с признанием достижений и результатов работы каждого.

Система документооборота – в силу специфики работы в офисе важным является определить виды и формы используемых документов, а также сформировать пути прохождения документов по организации и проинформировать об этих путях каждого сотрудника. Это позволит избежать потерь связанных с поиском пропавших документов и повышает производительность работы всей организации.

Канбан – система информирования подразделений организации о потребностях в ресурсах. Система состоит из карточек, в которых указана потребность в ресурсах (документах, канцелярских принадлежностях) и организованной системы кругооборота таких карточек в организации. Применение таких карточек позволяет упростить коммуникацию, нехватку ресурсов и излишние запасы в организации.

#### **Критерии оценки знаний обучающихся на лабораторной работе**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания лабораторной работы с замечаниями; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если обучающийся не выполнил или выполнил неправильно задания лабораторной работы; обучающийся ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

#### **Экзамен.**

##### **Критерии оценки знаний обучающихся на экзамене**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## 8 Перечень основной и дополнительной учебной литературы

### Основная учебная литература

1. Карданская Н.Л. Управленческие решения [Электронный ресурс] : учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям и направлениям / Н.Л. Карданская. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 439 с. — 978-5-238-01574-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71206.html>.

### Дополнительная учебная литература

1. Попов, Р. А. Современные системы управления деятельностью: учебник / Р.А. Попов. — Москва: ИНФРА-М, 2020. — 309 с. + Доп. материалы [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Магистратура). — DOI 10.12737/textbook\_5a66df75845075.12590697. - ISBN 978-5-16-016191-4. - Текст: электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1086024>
2. Артяков, В. В. Управление инновациями. Методологический инструментарий : учебник / В.В. Артяков, А.А. Чурсин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 206 с. — (Высшее образование: Магистратура). — [www.dx.doi.org/ 10.12737/textbooks\\_1013514.Chursin](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbooks_1013514.Chursin). - ISBN 978-5-16-014965-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1058383>

## 9 Перечень ЭБС, профессиональных баз данных, информационных справочных систем, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1.	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2.	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3.	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

### Перечень интернет сайтов:

- Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>
- Официальный сайт центральной избирательной комиссии РФ Государственная автоматизированная система Российской Федерации «Выборы» <http://www.cikrf.ru/gas/>
- Официальный сайт Фонда социального страхования РФ <http://fss.ru/ru/statistics/index.shtml>
- Официальный сайт Пенсионного фонда РФ <http://www.pfrf.ru/opendata/>
- Официальный сайт Государственной информационной системы обязательного медицинского страхования <https://portal.eskigov.ru/fgis/259>
- Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr)

## 10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

1. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 57 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6184>

2. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 75 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6433>

3. Управленческие решения и ответственность: метод. рекомендации по выполнению контрольных работ для магистров заочной формы обучения / Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 35 с. - URL: <https://edu.kubsau.ru/mod/resource/view.php?id=6183>

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети "Интернет"; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений
3	Система тестирования INDIGO	Тестирование

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>
3	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

### Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учеб-	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных посо-	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотр-
-------	---	---	--

	ной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	бий и используемого программного обеспечения	ренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Управленческие решения и ответственность	<p>Помещение №506 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 42,2кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации . специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №515 ЭЛ, посадочных мест — 30; площадь — 38,6кв.м; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации .  сплит-система — 1 шт.;  специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);  технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);  программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №512 ЭЛ, посадочных мест — 20; площадь — 44,5м<sup>2</sup>; Лаборатория «Современных технологий управления» ( при кафедре менеджмента) .  сплит-система — 1 шт.;  специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); лабораторное оборудование (Имитатор сборочной линии, Обучающий тренажер «Производство штепсельных розеток», Обучающий тренажер «Лин-эксперт», Обучающий тренажер «Эффективный офис»,  Обучающий тренажер «Производство ручных фонариков», Стойка (полки) для инструмента и оборудования, Магнитно маркерная доска 120x90 см,  Флипчарт на треноге 100x70 см,  специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель)</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3 кв.м; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования</p> <p>Помещение №409 ЭЛ, посадочных мест — 28; площадь — 34,3 кв.м; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 12 шт.); доступ к сети «Интернет»; доступ в электронную информационно-образовательную среду университета; специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	--	--