

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна

Должность: проректор по учебной работе

Дата подписания: 09.09.2023 12:45:43

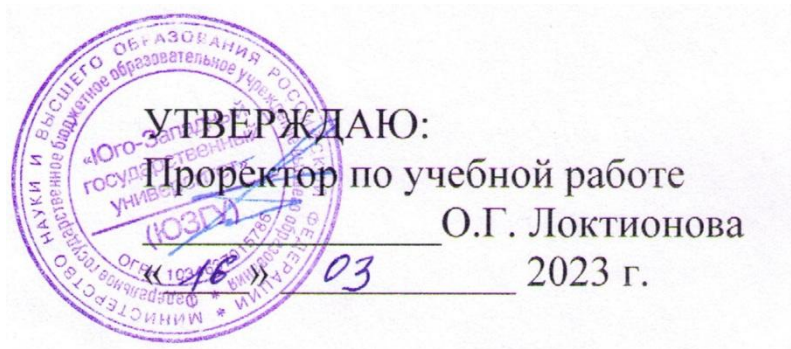
Уникальный программный ключ:

0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

## МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Юго-Западный государственный университет»  
(ЮЗГУ)

Кафедра международных отношений и государственного управления



## РАЗРАБОТКА И ИСПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЙ В ГОСУДАРСТВЕННОМ УПРАВЛЕНИИ

Методические указания для самостоятельной работы студентов

УДК 351

Составитель: А.А. Головин

Рецензент

Доктор экономических наук, профессор *М.А. Пархомчук*

**Разработка и исполнение решений в государственном управлении:** методические указания для самостоятельной работы студентов / Юго-Зап. гос. ун-т; сост.: А.А. Головин. – Курск, 2023. – 43 с.: табл. 1.

Содержат сведения по вопросам государственного управления. Указывается порядок и особенности выполнения студентами самостоятельной работы.

Методические указания соответствуют требованиям Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования.

Методические указания для самостоятельной работы по дисциплине «Разработка и исполнение решений в государственном управлении» разработаны и предназначены для преподавателей и студентов всех форм обучения направления 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организация административно-технологических процессов в государственном и муниципальном управлении».

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать \_\_\_\_\_ . Формат 60×84 1/16.

Усл. печ. л. \_\_\_\_\_ . Уч.-изд.л. \_\_\_\_\_ . Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_\_\_ . Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.

305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94

## Содержание

Введение	4
Общие положения осуществления самостоятельной работы	6
График выполнения самостоятельной работы	9
Тематика и направления выполнения самостоятельной работы	10
Банк вопросов и заданий в тестовой форме для промежуточной аттестации	14
Компетентностно-ориентированные задачи для промежуточной аттестации	30
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины	41

## Введение

Формирование знаний и умений, связанных с вопросами, касающимся разработка и исполнение управленческих решений; обучение студентов основным математическим понятиям и методам принятия решений применительно к решению задач наиболее эффективного управления, учитывая неопределенность внешних обстоятельств и ограниченность внутренних возможностей управляемого объекта.

Основными обобщёнными задачами дисциплины являются:

- сформировать понятийный аппарат, составляющий основу применения системно-аналитических технологий в государственном управлении;

- изучить отличительные особенности фактов от мнений, интерпретаций, оценок;

- рассмотреть основные методы разработки и принятия управленческих решений;

- выработать умение аргументации собственного мнения, подтверждение его фактами, использовать методы разработки и принятия управленческих решений;

- развитие у студентов аналитического мышления;

- обучение теории и практике принятия решений в современных условиях хозяйствования;

- привитие навыков количественного обоснования принимаемых решений по организации управления как на микро-, так и на макроуровнях с выявлением краткосрочных и долгосрочных последствий этих решений;

- рассмотрение широкого круга задач, возникающих в практике менеджмента и связанных с принятием решений, относящихся ко всем областям и уровням управления.

У обучающихся формируются следующие компетенции:

- способность организовывать и руководить работой команды, вырабатывая командную стратегию для достижения поставленной цели (УК-3);

- способность определять и реализовать стратегическое развитие административной, хозяйственной, документационной и организационной поддержки (ПК-2);

- способность организовать исследования и разработку перспективных методов, моделей, механизмов организации и планирования деятельности (ПК-3).

Индикаторами достижения компетенций закреплённых за дисциплиной станут:

- способность организовывать дискуссии по заданной теме и

обсуждение результатов работы команды с привлечением оппонентов разработанным идеям (УК-3.4);

– способность использовать методики анализа основных факторов, определяющих необходимость изменений в стратегии управления (ПК-2.1);

– способность разрабатывать основные положения стратегии развития организации, обоснование стратегических решений по совершенствованию процессов стратегического и тактического планирования и организации деятельности (ПК-3.1);

– способность руководить научной разработкой перспективных направлений совершенствования методов, моделей и механизмов стратегического и тактического планирования и организации деятельности (ПК-3.2);

– способность обеспечить использование достижений отечественной и зарубежной науки и научно- информационных материалов, прогрессивных методов организации деятельности (ПК-3.3).

Дисциплина «Разработка и исполнение решений в государственном управлении» входит в часть, формируемую участниками образовательных отношений блока 1 «Дисциплины (модули)» основной профессиональной образовательной программы – программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление, направленность (профиль) «Организация административно-технологических процессов в государственном и муниципальном управлении». Дисциплина изучается на 2 курсе.

## **Общие положения осуществления самостоятельной работы**

Основными видами аудиторной работы обучающихся при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия. Важным элементом образовательного процесса является и самостоятельная работа. Обучающийся не имеет права пропускать занятия без уважительных причин. На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции обучающийся должен внимательно слушать и конспектировать материал.

Изучение наиболее важных тем или разделов дисциплины завершают практические занятия, которые обеспечивают: контроль подготовленности обучающегося; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа обучающегося, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

По согласованию с преподавателем или по его заданию обучающиеся готовят рефераты по отдельным темам дисциплины, выступают на занятиях с докладами. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных обучающимися рефератов.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель оценивает по результатам тестирования, собеседования, а также по результатам докладов.

Преподаватель уже на первых занятиях объясняет обучающимся, какие формы обучения следует использовать при самостоятельном изучении дисциплины: конспектирование учебной литературы и лекций, составление словарей понятий и терминов и т.п.

В процессе обучения преподаватели используют активные формы работы с обучающимися: чтение лекций, привлечение обучающихся к творческому процессу на лекциях, промежуточный контроль путем отработки обучающимися пропущенных лекций, участие в групповых и индивидуальных консультациях (собеседовании). Эти формы способствуют выработке у обучающихся умения работать с учебниками и литературой. Изучение литературы составляет значительную часть самостоятельной работы обучающихся. Это большой труд, требующий усилий и желания обучающегося. Прочитанное следует закрепить в памяти. Одним из приёмов закрепления освоенного материала является конспектирование, без которого немыслима серьезная работа над литературой. Систематическое

конспектирование помогает научиться правильно, кратко и четко излагать своими словами прочитанный материал.

Самостоятельную работу следует начинать с первых занятий. От занятия к занятию нужно регулярно прочитывать конспект лекций, знакомиться с соответствующими разделами учебника, читать и конспектировать литературу по каждой теме дисциплины. Самостоятельная работа даёт обучающимся возможность равномерно распределить нагрузку, способствует более глубокому и качественному усвоению учебного материала. В случае необходимости обучающиеся обращаются за консультацией к преподавателю по вопросам изучения дисциплины с целью усвоения и закрепления компетенций.

Обучающиеся могут при самостоятельном изучении отдельных тем и вопросов дисциплин пользоваться учебно-наглядными пособиями, учебным оборудованием и методическими разработками кафедры.

Учебно-методическое обеспечение для самостоятельной работы обучающихся по данной дисциплине организуется:

библиотекой университета:

– библиотечный фонд укомплектован учебной, методической, научной, периодической, справочной и художественной литературой в соответствии с УП и РПД дисциплины;

– имеется доступ к основным информационным образовательным ресурсам, информационной базе данных, в том числе библиографической, возможность выхода в Интернет.

кафедрой:

– путём обеспечения доступности всего необходимого учебно-методического и справочного материала;

– путём предоставления сведений о наличии учебно-методической литературы, современных программных средств.

– путём разработки: методических рекомендаций, пособий по организации самостоятельной работы обучающихся; заданий для самостоятельной работы; тем рефератов и докладов; тем курсовых работ и методических рекомендаций по их выполнению; вопросов к зачёту или экзамену; методических указаний к выполнению лабораторных и практических работ и т.д.

типографией университета:

– путём оказания помощи авторам в подготовке и издании научной, учебной и методической литературы;

– путём удовлетворения потребности в тиражировании научной, учебной и методической литературы.

Основная цель самостоятельной работы обучающегося при изучении дисциплины – закрепить теоретические знания, полученные в процессе

8

лекционных занятий, а также сформировать практические навыки самостоятельной работы при изучении дисциплины.



## График выполнения самостоятельной работы

Таблица 1 – График выполнения самостоятельной работы обучающимися

№ Раздела (темы)	Наименование раздела (темы) дисциплины	Срок выполнения	Время, затрачиваемое на выполнение СРС, час
1	Основные категории разработки и исполнения решений в государственном управлении.	7 неделя	30
2	Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений.	22 неделя	20
3	Процесс принятия и реализации управленческого решения.	22 неделя	20
4	Контроль реализации управленческих решений.	23 неделя	25,9
Итого			95,9

## **Тематика и направления выполнения самостоятельной работы**

Тема 1. Основные категории разработки и исполнения решений в государственном управлении.

Понятие управленческих решений, место управленческих решений в управлении. Классификация управленческих решений. Требования, предъявляемые к управленческим решениям. Этапы процесса разработки управленческих решений. Руководитель в управлении: возможности и ограничения

Вопросы для самоконтроля:

1. Необходимость стратегического управления государством.
2. Понятие, содержание и основные элементы механизма стратегического управления государством.
3. Цели, задачи, принципы и методы стратегического анализа и формирования стратегии в государственном управлении.
4. Основные этапы процесса стратегического управления развитием государства

Список рекомендуемой литературы:

1. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ- Медиа, 2019. – 318 с.– URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Пиявский, С.А. Принятие решений : учебник / С.А. Пиявский ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный архитектурно-строительный университет». – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. – 179 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438383> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Тема 2. Основы теории принятия решений: концепции модели теории принятия решений.

Основные понятия и определения теории принятия решений. Условия принятия решения. Качество управленческого решения. Условия и факторы, определяющие эффективность управленческих решений. Объективные и субъективные факторы. Концепции, принципы и парадигмы разработки решений. Концепции «системы», «рациональных решений», «наилучшего решения». Модель проблемной ситуации. Задача анализа проблемы, задача получения информации, задача моделирования предпочтений, задача выбора, задача оценки фактической эффективности решений.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем различие между ситуационным подходом и ситуационным анализом?
2. В чем смысл понятия ситуационного анализа?
3. Какие существуют методы ситуационного анализа?
4. Что включает в себя методический уровень разработки решений?
5. Какую роль играет компетентность в принятии управленческих решений (уровень знаний, опыта руководителей и исполнителей управленческих решений)?

Список рекомендуемой литературы:

1. Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.С. Барнагян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростовна-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь : СКФУ, 2015. – 171 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
4. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 318 с.– URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Тема 3. Процесс принятия и реализации управленческого решения.

Подходы к принятию управленческих решений. Этапы и операции процесса принятия и реализации управленческого решения. Целевая ориентация управленческих решений. Организация разработки и выполнения управленческих решений. Порядок работы руководителя при разработке и реализации управленческого решения

Вопросы для самоконтроля:

1. Что такое субъективные факторы в принятии управленческих решений?
2. Как учет сложности, новизны и степени определённости решаемой проблемы оказывает влияние на принятие управленческих решений?
3. Что такое ресурсные ограничения в принятии управленческих решений?
4. В чем смысл организации разработки в принятии управленческих решений?
5. Какова роль информационных технологий (каким образом проводится сбор, анализ, обработка информации и пр.) в принятии управленческих решений?
6. Что такое уровень организации и контроля за подчиненными в принятии управленческих решений?

Список рекомендуемой литературы

1. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь : СКФУ, 2015. – 171 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

3. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 318 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Тема 4. Контроль реализации управленческих решений.

Реализация управленческих решений. Классификация методов реализации управленческих решений. Методы планирования: сетевое моделирование (сетевая матрица); разделение обязанностей (матрица распределения ответственности). Методы организации выполнения управленческих решений;

методы составления информационной таблицы реализации решений (ИТРР); методы воздействия и мотивации. Методы контроля выполнения решений: контроль по результатам (промежуточным, конечным); контроль по срокам выполнения. Содержание контроля; назначение контроля

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем проявляется необходимость контроля исполнения государственных решений: неопределенность, предупреждение возникновения кризисной ситуации, поддержание успеха?

2. Какие вы знаете этапы контроля реализации государственных управленческих решений?

3. Что такое общественный контроль государственных решений?

4. Какие существуют методы оценки качества и эффективности управленческих государственных решений?

Список рекомендуемой литературы:

1. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ- Медиа, 2019. – 318 с.– URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

## **Банк вопросов и заданий в тестовой форме для промежуточной аттестации**

### 1. Открытые тестовые задания

1.1 Связанные с вероятностью потерь имущества гражданина (предпринимателя) по причине кражи, халатности и т.п. риски называются...

1.2 В выборе решения, при котором вероятности выигрыша и проигрыша для одного и того же рискованного вложения капитала имеют небольшой разрыв, заключается сущность правила стратегии риск-менеджмента, называемого... .

1.3 В возможности получения как положительного, так и отрицательного результата, выражаются риски \_\_\_\_\_ .

1.4 Решение, в основе которого лежат знания и осмысленный опыт прошлого, – это решение ...

1.5 Способность принимать решения – ... .

1.6 Решения, в которых контрольные и уточняющие действия преобладают над генерированием идей, в которых трудно обнаружить оригинальность, блеск ума, новаторство, являются \_\_\_\_\_ решениями.

1.7 Решение, которое не зависит от прошлого опыта и обосновывается с помощью объективного аналитического процесса, – это решение ... .

1.8 Совокупность элементов организации, необходимых для решения и обеспечения выполнения управленческих задач, называют \_\_\_\_\_ .

1.9 Проверку организации работы по снижению степени риска представляет собой \_\_\_\_\_.

1.10 Сведения, касающиеся только конкретной проблемы, человека, цели и периода времени, – это информация ... .

1.11 Менеджеры, которые тщательно оценивают все варианты, сверхкритично подходят к делу, принимают \_\_\_\_\_ решения.

1.12 Наличие источника и потребителя информации – это...

1.13 Выбор, сделанный только на основе ощущения того, что он правилен, – это решение ...

1.14 Система научного управления – это...

1.15 ... - это индивидуальная деятельность человека.

1.16 Применение математического аппарата для выбора стратегии в конфликтных ситуациях, позволяющее предпринимателю или менеджеру лучше понимать конкурентную обстановку и сводящий к минимуму степень риска, дает... .

1.17 Подходы и методы, способствующие принятию и реализации конкурентоспособных управленческих решений, – называется:

1.18 В организациях интуитивные решения принимаются обычно... .

1.19 Риск, определенность и неопределенность в разработке управленческих решений – это... .

1.20 Решения, которые принимаются для стратегического и тактического управления любой подсистемы системы управления и основаны на методах экономического анализа, обоснования и оптимизации – это решения... .

1.21 Управление – это соблюдение ... т.е. забота о соблюдении установленных правил и норм.

1.22 Создал основы оперативного планирования производственного процесса ...

1.23 Символ американского организованного и технического процесса...

1.24 Положил начало научному подходу к выбору профессии ... .

1.25 Текущий контроль – это...

## 2. Закрытые тестовые задания

1.1 Государственная Дума принимает решения в форме:

- а) постановления;
- б) распоряжения;
- в) приказа;
- г) указа.

1.2 Организационные свойства управленческого решения – это:

- а) плановость;
- б) последовательность;
- в) целенаправленность;
- г) правомерность.

1.3 Юридическое стимулирующее свойство управленческого решения – это:

- а) стадийность;
- б) правомерность;
- в) мотивационность;
- г) коллегиальность.

1.4 Какой вариант набора является управленческими технологиями?

а) управление по целям, управление по результатам;  
б) управление методом проб и ошибок, управление в исключительных случаях;

- в) централизованное управление, авторитарное управление;
- г) множество управленческих процедур и операций.

1.5 Технологическое свойство управленческого решения – это:

- а) комплексность;

- б) стадийность;
- в) целенаправленность;
- г) актуальность.

1.6 Инициативно-целевая технология управление, как правило, предполагает выдачу заданий, которые должны быть выполнены:

- а) в течение года;
- б) в течение квартала;
- в) в течение месяца;
- г) в течении 3-х лет.

1.7 Программно-целевая технология управления эффективнее работает:

- а) на поточном производстве;
- б) в мелких компаниях;
- в) в рекламном агентстве полного цикла;
- г) в обществе.

1.8 Регламентная технология управления предполагает:

- а) точное установление сроков;
- б) приоритет целей над сроками;
- в) неограниченные ресурсы для выполнения заданий;
- г) ограниченные ресурсы для выполнения заданий.

1.9 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для небольшой

организации с численностью 3 – 5 человек?

- а) инициативно-целевое;
- б) регламентное;
- в) программно-целевое;
- г) административное.

1.10 Системное свойство управленческого решения - это:

- а) коллегиальность;
- б) плановость;
- в) комплексность;
- г) актуальность.

1.11 Проблемное «свойство управленческого решения» - это:

- а) срочность;
- б) плановость;
- в) актуальность;
- г) последовательность разработки.

1.12 Правовая форма нормативного государственного решения влияет на его:

- а) объект правового регулирования;
- б) юридическую силу;
- в) период действия;
- г) источник публикации.



1.13 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для организации с численностью примерно 100 человек?

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;
- г) административное.

1.14 Какой вид целевого управления наиболее эффективен для акционерных обществ с численностью примерно 10 тыс. человек?

- а) программно-целевое;
- б) регламентное;
- в) инициативно-целевое;
- г) административное.

1.15 Политические партии участвуют в процессе принятия:

- а) административных решений;
- б) судебных решений;
- в) межгосударственных экономических решений;
- г) политических решений.

1.16 Понятие «риск» при принятии управленческого решения означает:

- а) возможную неисполнительность персонала;
- б) отсутствие необходимой информации для анализа ситуации;
- в) невозможность прогнозировать результаты решений;
- г) возможность потерь.

1.17 Примерами «чистого» риска являются:

- а) возможные потери от пожара;
- б) возможные потери от наводнения;
- в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) возможное снижение курса акций.

1.18 Примерами спекулятивного риска являются:

- а) возможные потери от пожара;
- б) возможные потери от наводнения;
- в) возможные штрафы за загрязнение окружающей среды;
- г) возможное снижение курса акций.

1.19 К стратегиям борьбы с рисками можно отнести:

- а) уклонение от деятельности, содержащей риск;
- б) игнорирование рисков при возможности получения высокой прибыли;
- в) страхование рисков;
- г) разделение риска с участниками бизнеса.

1.20 Дерево решений используется при принятии решений в ситуациях:

- а) полной неопределенности;
- б) частичной неопределенности;
- в) полной определенности;
- г) частичной определенности.

1.21 По содержанию государственные решения бывают:

- а) устными и письменными;
- б) обязательные и рекомендательные;
- в) экономические, административные, политические;
- г) запретительные и ограничительные.

1.22 Наиболее удачное определение управленческого решения - это:

- а) инструмент управленческой деятельности;
- б) продукт управленческой деятельности;
- в) выбранный (утвержденный) вариант управленческих действий
- г) форма воздействия субъекта на объект;
- д) управленческий документ.

1.23 Решение о выборе основных направлений внутренней и внешней политики принимает:

- а) Правительство РФ;
- б) Государственная Дума;
- в) Совет Федерации;
- г) Президент РФ.

1.24 Отличительная особенность технологии «управления по целям»:

- а) Проведение предварительных исследований
- б) Набор стратегических, тактических и оперативных целей.
- а) Инициативность и творчество
- г) централизованность и многохарактерность.

1.25 Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) правомерность;
- в) плановость;
- г) коллегиальность.

3. Тестовые задания на установление соответствия.

а. Установите соответствие факторов и параметров качества решений;

- а) обеспеченность реализации ресурсами;
- б) квалификация разработчиков;
- в) форма разработки решения;
- г) мотивация исполнения решения;
- д) ориентация на цели организации;
- 1) научная обоснованность;
- 2) реальность;
- 3) своевременность;
- 4) непротиворечивость.

б. Установите соответствие феноменов и особенностей поведения участников принятия решений;

- а) деформации мышления;
- б) избегания лидерства;

- в) ложного согласия;
- г) демонстративного несогласия;
- д) особенности поведения:
  - 1) самоцензура членов группы;
  - 2) стремление индивидуализировать свое мнение без достаточной аргументации;
  - 3) стремление руководителя снизить свое участие в выработке решения;
  - 4) стремление присоединиться к мнению большинства группы.
- с. Соотнесите НПА и соответствующую им группу:
  - а) первая группа;
  - б) вторая группа;
    - 1) базисные законы России (Конституция РФ, Гражданский, Таможенный кодексы и др.), способствующие переходу страны от коммунистического режима с командной экономикой к демократии и рыночному хозяйству. Часть из них была принята в 1990-1991 годах;
    - 2) документы, касающиеся непосредственно иностранных инвестиций. Главный среди них – «Закон об иностранных инвестициях в РСФСР» от 1.09.91 г.
  - д. Установите соответствие стилей руководства и форм взаимоотношений руководителя с подчиненными;
    - а) авторитарный;
    - б) индивидуально-консультационный;
    - в) консультационно-групповой;
    - г) демократический (полного участия);
      - 1) игнорирование мнения подчиненных;
      - 2) предоставление подчиненными руководителю информации;
      - 3) утверждение решения, выработанного подчиненными;
      - 4) групповые консультации;
      - 5) индивидуальные консультации.
  - е. Установите соответствие действий и стадий принятия решений:
    - а) сбор информации;
    - б) выявление мнения работников о вариантах решения;
    - в) распределение обязанностей между исполнителями;
    - г) определение промежуточных результатов решения;
      - 1) контроль;
      - 2) аналитическая;
      - 3) согласование;
      - 4) управление реализацией.
  - ф. Укажите соответствие этапов и стадий принятия решения:
    - а) разработка решения;
    - б) утверждение;

в) реализация.

- 1) согласование;
- 2) контроль выполнения;
- 3) идентификация проблемы;
- 4) оценка результатов;
- 5) анализ ситуации;
- 6) выбор критериев.

г. Укажите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решения:

- а) способ фиксации;
- б) метод разработки;
- в) форма принятия;
- г) сфера действия.
  - 1) локальные и глобальные;
  - 2) формализованные и неформализованные;
  - 3) документированные и не документированные;
  - 4) индивидуальные и коллективные.

д. Установите соответствие элементов процесса принятия решения и его аспектов:

- а) анализ, преобразование сведений (данных) о ситуации;
- б) логические мыслительные операции;
- в) выбор методов разработки решения;
- г) нормативно-правовое обеспечение решения;
  - 1) юридический;
  - 2) информационный;
  - 3) психологический;
  - 4) организационный.

е. Установите соответствие классификационных признаков и классификационных групп решений:

- а) временной;
- б) содержание проблем;
- в) характер информации;
- г) значимость цели;
  - 1) детерминированные и вероятностные;
  - 2) стратегические и тактические;
  - 3) экономические и социальные;
  - 4) среднесрочные и краткосрочные.

1.9 Установите соответствие ситуации и методов их моделирования;

- а) дефицит лекарств в больнице;
- б) монополизация на рынке конкурентов;
- в) необходимость оптимизации производственной программы при заданном объеме ресурсов;
- г) дефицит продавцов в магазине;

- 1) модели теории игр;
- 2) модели теории очередей;
- 3) модели управления запасами;
- 4) модели линейного программирования.

1.10 Установите соответствие инструментов и методов ограничения снижения уровня риска:

- а) установление предельных сумм затрат на решение;
  - б) разделение транспортных партий грузов;
  - в) учет мнения специалистов при выборе решения;
  - г) повышение регулярности, комплексности мониторинговых наблюдений (процедур);
- 1) предварительная экспертиза решения;
  - 2) использование эффективных систем контроля;
  - 3) лимитирование рисков;
  - 4) диверсификация риска.

1.11 Укажите соответствие процедур и методов экспертизы:

- а) деструкция идей;
  - б) разработка прогнозных вариантов в развитии организации;
  - в) заполнение экспертами специальных анкет;
  - г) взаимные критические высказывания.
- 1) сценариев;
  - 2) мозговой атаки;
  - 3) комиссий;
  - 4) Дельфа.

1.12 Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

- а) накопление, систематизация опыта реализации решений;
  - б) определение состава исполнителей;
  - в) мониторинг основных характеристик решения;
  - г) административное воздействие на исполнителей.
- 1) разработка плана реализации решения;
  - 2) управление реализацией решения;
  - 3) контроль выполнения решения;
  - 4) оценка результатов реализации.

1.13 Установите соответствие показателей и критериев эффективности решения:

- а) материалоемкость;
  - б) производительность труда исполнителей;
  - в) соответствие фактических и запланированных результатов;
  - г) отношение фактического срока реализации к запланированному;
  - д) затраты денежных средств на реализацию решения.
- 1) целевой;
  - 2) ресурсный;

3) временной.

1.14 Установите соответствие между конкретным риском и видом их:

- а) потери в результате роста цен;
- б) замораживание выплат по облигациям;
- в) изменение оценки земельного участка;
- г) потери в результате нарушения технологических норм.

виды рисков:

- 1) риск ликвидности;
- 2) производственный риск;
- 3) инфляционный;
- 4) кредитный.

1.15 Установите соответствия между методами статистического анализа и основными положениями, из которых они исходят:

- а) факторный анализ;
- б) регрессионный анализ;
- в) дисперсионный анализ.

1) любое явление в определенной области исследований может быть описано относительно небольшим числом функциональных единиц;

2) любую кривую можно представить в виде совокупности ломанных прямых отрезков;

3) существенность фактора в определенных условиях характеризуется его вкладом в дисперсию результата.

1.16 Установите соответствие степеней и признаков самостоятельности нижних уровней организации;

- а) невысокая;
- б) средняя;
- в) высокая;
- 1) периодический контроль со стороны высших уровней;
- 2) предварительное согласование с высшим уровнем;
- 3) обязательность информирования высшего уровня о решении;
- 4) самостоятельное принятие решения.

1.17 Установите соответствие между наименованием методов прогнозирования и их определениями (основными положениями):

- а) формализованные методы;
- б) интуитивные методы;
- в) методы экстраполяции;
- г) методы прогнозирования по аналогии.

1) основаны на строгом соблюдении заранее заданных правил, алгоритмов, на расчетах по формулам, математических зависимостях;

2) применяются тогда, когда информация количественного характера об объекте прогнозирования отсутствует или носит в основном качественный характер и влияние факторов невозможно описать математически;

3) методы научного исследования, которые основаны на распространении прошлых и настоящих тенденций, закономерностей, связей на будущее развитие объекта прогнозирования;

4) приемлемы в том случае, когда появление одного события сопровождается появлением другого и эта взаимосвязь носит устойчивый характер – характер закономерности.

1.18 Установите соответствие понятий:

- 1) Власть.
- 2) Влияние.
- 3) Лидерство.
- 4) Обычаи.

А – поведение руководителя, что меняет отношение подчиненных к нему;

Б – способность вести за собой;

В – способность и возможность менеджера влиять на деятельность и поведение рабочих;

Г – общепринятые повторяющиеся социальные действия, что становятся обычными.

а. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения; процедуры:

- а) определение необходимого объема ресурсов;
- б) сравнение фактических и заданных результатов;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) оказание помощи исполнителем.

стадии:

- 1) оценочная;
- 2) контроль;
- 3) плановая;
- 4) управление реализацией.

б. Установите соответствие между понятием и его определением.

- а) экономические;
- б) административные (организационно-распорядительные);
- в) социально-психологические.

1. методы менеджмента, основанные на совокупности способов воздействия путем создания экономических условий для достижения поставленных целей;

2. методы менеджмента, основанные на способах воздействия на организационные отношения посредством прямых директивных указаний;

3. методы менеджмента, основанные на способах активного воздействия на сознание работников и осуществляющие моральное стимулирование трудовой деятельности.

3.21 Установите соответствие между понятиями первой и второй колонок

- а) планирование;
- б) ценовая политика;
- в) организация.
- 1) функции управления;
- 2) методы управления;
- 3) функции управления.

3.22 Соотнесите термин и его определение.

- а) делегирование;
- б) ответственность;
- в) организационные полномочия;
- 1) процесс создания структуры организации, которая даст возможность людям эффективно работать вместе для достижения ее целей;
- 2) передача задач и полномочий лицу, которое принимает на себя ответственность за их выполнение;
- 3) обязательство выполнить имеющиеся задачи и отвечать за их удовлетворительное разрешение;
- 4) ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия некоторых ее сотрудников на выполнение определенных задач.

3.23 Установите соответствие между названием и содержанием принципов государственного управления

- а) сочетание единоначалия и коллегиальности;
- б) функциональный принцип;
- в) демократизм.
- 1) народ выступает единственным источником власти; он осуществляет власть как непосредственно, так и через органы исполнительной власти;
- 2) органы и аппараты исполнительной власти осуществляют общие подведомственные функции управления;
- 3) наиболее важные вопросы, касающиеся основополагающих аспектов управленческой деятельности, принимаются коллегиально, а оперативные, текущие, не требующие коллегиального рассмотрения, решаются единолично.

3.24 Установите соответствие механизмов контроля и видов ответственности; механизмы:

- а) общественное мнение;
- б) судебная система;
- в) корпоративная культура;
- г) иерархический контроль.

виды ответственности:

- 1) моральная;
- 2) административная;
- 3) социальная;
- 4) юридическая.

3.25 Сопоставьте межличностные методы разрешения конфликта с их



характеристикой:

- 1) уклонение от конфликта;
  - 2) разрешение конфликта силой;
  - 3) сглаживание;
  - 4) компромисс;
  - 5) сотрудничество;
- а) характеризуется активной борьбой группы за свои интересы, но без учета интересов другой стороны;
- б) этот метод предполагает уход от ответственности за решения;
- в) действия группы направлены на сохранение или восстановление благоприятных отношений с оппонентом путем сглаживания разногласий за счет собственных интересов;
- г) характеризуется умеренным учетом интересов каждой из сторон;
- д) основано на признании различий во мнениях оппонентов, и готовности ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти приемлемые для обеих сторон методы решения проблемы.

4. Тестовые задания на установление правильной последовательности.

4.1 Установите последовательность стилей руководства, отражающую усиление демократизма принятия решений:

- а) стиль полного участия;
- б) авторитарный;
- в) индивидуально-консультационный;
- г) консультационно-групповой.

4.2 Расположите в правильной последовательности этапы процесса управления риском при разработке и реализации управленческого решения:

- а) оценка степени риска, величины его воздействия на эффективность риск-решения;
- б) разработка стратегии управления риском, целей, задач и функций риск-менеджера в организации, определение границ правомерности и стимулирующей роли риска;
- в) выявление путей и средств минимизации риск-потерь, резервирования ресурсов, определение гарантий от несостоятельности;
- г). разработка мер нейтрализации и компенсации негативных последствий риск-решений.

4.3 Установите последовательность работ на фазе подготовки управленческого решения.

- а) разработка вариантов решения;
- б) постановка задачи;
- в) анализ исходной ситуации;
- г) уяснение проблемы.

4.4 Установите последовательность этапов фазы принятия решения.

выбор критериев для анализа вариантов решения:

- а) формулирование и документальное оформление решения;
- б) выбор оптимального варианта решения;
- в) анализ предлагаемых вариантов решения.

4.5 Расположите шаги алгоритма контроля в логической последовательности:

- а) установка показателей, по которым будет проводиться оценка реализации решения;
- б) сбор информации о ходе исполнения решения;
- в) формирование системы измерения и отслеживания показателей контроля;
- г) сравнение и оценка результата;
- д) проведение корректировки разработанного ранее плана действий

4.6 Расположите в правильной последовательности этапы процесса реализации управленческих решений:

- а) оценка результатов реализации;
- б) контроль выполнения решения;
- в) разработка плана реализации решения;
- г) управление реализацией решения.

4.7 Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческих решений по методу Дельфи:

- а) сбор и обработка результатов опроса, составление справки и информирование экспертов о результатах экспертизы;
- б) повторный индивидуальный опрос экспертов, при котором каждый эксперт предлагает вариант решения с учетом имеющихся в справке;
- в) индивидуальный опрос экспертов с помощью анкетирования или интервьюирования;
- г) составление новой справки и процедура ознакомления и опроса повторяется до тех пор, пока не будет выработано единое мнение.

4.8 Установите правильную последовательность стадий реализации решения:

- а) контроль выполнения решения;
- б) разработка плана реализации решения;
- в) оценка результатов реализации решения;
- г) управление реализацией.

4.9 Установите правильную последовательность уровней риска по степени возрастания потерь:

- а) катастрофический;
- б) нулевой;
- в) критический;
- г) допустимый.

4.10 Установите правильную последовательность стадий моделирования решений:

- а) построение математической модели;
- б) формирование дела моделирования;
- в) определение состава факторов, влияющих на ситуацию;
- г) определение степени влияния факторов на ситуацию;
- д) корректировка, обновление модели;
- е) проверка адекватности модели и найденного решения.

4.11 Установите правильную последовательность стадии технологии экспертных методов разработки решений:

- а) ознакомление экспертов с проблемой;
- б) оценка результатов экспертов;
- в) формирование группы экспертов;
- г) анализ мнений экспертов;
- д) организация экспертизы и выявление мнений экспертов.

4.12 Укажите правильную последовательность стадии технологии мозговой атаки:

- а) генерация идей;
- б) формирование группы экспертов;
- в) деструкция идей;
- г) составление проблемной записки;
- д) систематизация идей;
- е) выбор варианта решения.

4.13 Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;
- г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;
- д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

4.14 Установите последовательность видов ответственности, отражающую снижение силы их влияния:

- а) моральная;
- б) уголовная;
- в) материальная;
- г) гражданская;
- д) дисциплинарная;
- е) социальная.

4.15 Установите правильную последовательность процедур оценочной стадии:

- а) разработка рекомендаций совершенствования разработки решения;
- б) сравнение фактических и заданных результатов решения;
- в) выявление необходимости в корректировке решения;

г) сопоставление фактической и запланированной ресурсоемкости решения;

д) выявление необходимости в совершенствовании организации выполнения решения.

4.16 Установите правильную последовательность выполнения процедур различных стадий реализации решения:

- а) выявление фактической эффективности решения;
- б) определение комплекса необходимых работ;
- в) внесение изменений в программу реализации решения;
- г) личное распорядительство.

4.17 Установите последовательность этапов фазы организации выполнения решения.

- а) доведение заданий до исполнителя;
- б) формирование организационного плана;
- в) исполнение плана;
- г) организация контроля за исполнением плана.

4.18 Расставьте в правильном порядке этапы разработки и реализации управленческого решения:

- а) диагностика проблемы
- б) определение набора возможных альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев принятия решений
- г) доведение информации о решении до исполнителей.

4.19 Выберите вариант правильной последовательности разработки и принятия управленческого решения методом сценариев.

- а) чёткая идентификация предмета исследования;
- б) выявление существенных факторов, силы и направление их воздействия;
- в) разработка нескольких альтернативных сценариев;
- г) формулировка обобщенного сценария;
- д) выработка управленческих решений по основным этапам сценария.

4.20 Установите правильную (логическую) последовательность реализации элементов управленческого процесса:

- а) управленческие действия;
- б) управленческая ситуация;
- в) управленческое решение;
- г) управленческие функции.

4.21 Расставьте по порядку основные этапы разработки управленческих решений:

- 1) этап контроля реализации и анализа результатов;
- 2) подготовка к разработке управленческого решения;
- 3) реализация управленческого решения;
- 4) разработка управленческого решения;
- 5) принятия решения.

4.22 Установите правильную последовательность стадий принятия решений:

- а) утверждение;
- б) анализ ситуации;
- в) выбор критериев;
- г) идентификация проблемы;
- д) организация выполнения;
- е) выбор альтернативы

4.23 Процесс управления изменениями осуществляется в следующей последовательности:

- а) изучение влияния изменений на стоимость, сроки и предметную область проекта;
- б) выделение дополнительных ресурсов для исследования предлагаемого изменения;
- в) получение полномочий для изучения и оценки предлагаемых изменений;
- г) принятие решения.
- д) отражение изменений в плане управления проектом

4.24 Контроль процессов и операций осуществляется в следующей последовательности:

- а) установление последствий отклонений;
- б) обоснование необходимости принятия корректирующего воздействия;
- в) устранение причин отклонений;
- г) мониторинг.

4.25 Расположите стадии развития малой группы от низшей к высшей:

- а) группа-ассоциация;
- б) номинальная (диффузная группа);
- в) коллектив;
- г) группа-кооперация.

## **Компетентностно-ориентированные задачи для промежуточной аттестации**

### *Компетентностно-ориентированная задача № 1*

Необходимо разработать управленческое решение по исследуемой проблеме. Выбор исследуемой проблемы осуществляется студентами самостоятельно. Детализация задания: 1. Рассмотреть проблему развития выбранной ситуации 2. Исследовать международно-правовое регулирование выбранной ситуации 2. Проанализировать позицию мировой общественности на развитие выбранной ситуации, используя инвент и контент анализ 3. На основе пункта 2 выбрать альтернативы решения проблем по выбранной ситуации 4 Провести оценку альтернатив с использованием Метода анализа иерархий.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 2*

Требуется определить темп прироста продаж государственного хлебокомбината в 2008 г. и направления расширения рынка по следующим данным:

- объем продаж товара А на рынке 1 в 2007 г. составлял 450 тыс.руб.;
- то же на рынке 2 - 130 тыс.руб.;
- объем продаж товара Б на рынке 1 в 2007 г. составлял 1240 тыс.руб.;
- то же на рынке 3 - 3150 тыс.руб.
- на основании сегментации рынка установлено, что темп прироста объема продаж товара А на рынке 1 на 2008 г. составит 5%;
- то же на рынке 2 - 12%;
- темп прироста объема продаж товара Б на рынке 1 на 2008 г. составит 2,5%;
- то же на рынке 3 - 4,5%.

Сделать выводы – рекомендации проанализировав эффективность сегментов. Рассмотреть стратегии развития хлебокомбината.

### *Компетентностно-ориентированная задача №3*

Руководство завода для оценки эффективности принятых управленческих решений проводит анализ бухгалтерской отчетности. Как могут характеризовать ситуацию следующие показатели: – показатель выручки от реализации продукции в расчете на 1 р. среднегодовой стоимости имущества вырос на 10 %; – дебиторская задолженность возросла на 30 %; – денежные средства на расчетном счете выросли на 24 %.

### *Компетентностно-ориентированная задача № 4*

Ближневосточная политика США в начале XXI века демонстрирует ряд очевидных неудач, которые в значительной степени снижают уровень безопасности как самих Соединенных Штатов и их союзников, так и всего остального международного сообщества. Недавнее проявление этого -

ситуация на территории Ирака и Сирии, где в результате политического и военного вмешательства Вашингтона произошел существенный рост террористической и экстремистской активности. Образование Исламского государства Ирака и Леванта (ИГИЛ) ставит под угрозу стабильность всего региона и возможности самих США защитить себя от деятельности новой исламистской организации. В этой связи возникает объективная потребность в выявлении и анализе основополагающих причин поражения американской дипломатии в регионе Ближнего Востока. Представляется, что корень указанных неудач необходимо искать в механизме принятия внешнеполитических решений США. Задание. На примере решения руководства Соединенных Штатов о начале войны в Ираке в 2003 году необходимо показать главные недостатки и минусы процесса принятия внешнеполитических решений внутри администрации США, которые могут снижать как уровень проработанности принимаемых решений, так и эффективность их реализации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 5*

Предприятие шьет рубашки и брюки. В прогнозируемом периоде может быть отработано 2000 человеко-часов. При этом за один человеко-час можно сшить либо одну рубашку, либо три пары брюк. Цена реализации одной рубашки составляет 150 р., одних брюк – 200 р. Переменные издержки по изготовлению рубашки 60 р., брюк – 160 р. Какому из товаров следует отдать предпочтение, принимая решение о формировании производственной программы?

*Компетентностно-ориентированная задача № 6*

Дать характеристику сфер разработки, принятия и реализации государственных управленческих решений для любого федерального органа исполнительной ветви власти Российской Федерации. На примере любого государственного управленческого решения этого ведомства рассмотреть основные этапы процесса разработки, принятия и реализации решений.

*Компетентностно-ориентированная задача № 7*

Руководитель службы маркетинга небольшого предприятия по производству офисной мебели во время деловой встречи с представителем банка принял решение заключить сделку и продать большую партию товара вновь открывающемуся филиалу банка. При этом предполагалось продать филиалу банка объем мебели на 30 % превышающее запланированный объем производства. О своем решении руководитель службы маркетинга поставил в известность директора филиала банка. Проанализируйте ситуацию.

*Компетентностно-ориентированная задача № 8*

Харви Маккей – один из успешных бизнесменов, известный своей деятельностью в области маркетинга, для получения информации об объекте принятия решения (покупаемой недвижимости) пользовался приемом засылки клона. К владельцу интересующего объекта посылались подставное лицо (клон), которое якобы желало этот объект приобрести и начинало вести

торг вплоть до 32 готовности выписать чек, может быть даже фальшивый. Позволяет ли метод клона получить интересующую информацию? Какие возможности для получения конфиденциальной информации он открывает?

*Компетентностно-ориентированная задача № 9*

Повышение цен на бензин привело к тому что американский покупатель стал приглядываться к малогабаритным японским автомобилям, однако многие американцы по-прежнему предпочитали пользоваться более престижными габаритными марками. Какой рекламный ход позволил японским автопроизводителям значительно увеличить сбыт своей продукции в США?

*Компетентностно-ориентированная задача № 10*

Письменно приведите пример некоторой системы, укажите ее связи с окружающей средой, входные и выходные параметры, возможные состояния системы, подсистемы.

б) Поясните на примере одной из задач, возникающих в данной системе конкретный смысл понятий «решить задачу» и «решение задачи».

в) Поставьте одну проблему для этой системы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 11*

Дайте характеристику каждому решению и отнесите его к определенному типу и виду управленческих решений.

1. Руководство предприятия ООО «Авангард-СХ» приняло решение о расширении размеров посевных площадей под посевы озимой пшеницы, так как урожайность озимой пшеницы выше, чем других зерновых культур.

2. Руководство ООО «Дымок» обозначило следующие направления развития предприятия:

- обеспечить рост объема продаж и повысить качество продукции;
- улучшить социальную жизнь работников;
- внедрить новую технику и технологии и снизить затраты.

3. Руководитель предприятия принял решение об организации маркетинговой службы. Решение было принято исходя из анализа передового опыта предприятий и расчета эффективности работы данной службы.

*Компетентностно-ориентированная задача № 12*

Финансовый директор организации имеет возможность получить кредит банка на покупку оборудования под 45 % процентов годовых. Одновременно он получает предложение получить оборудование по лизингу на следующих условиях: – стоимость объекта лизинга – 36 000 р.; – период полной амортизации один год, равномерно по месяцам; – ежемесячные отчисления с учетом комиссионных лизингодателя (12 %), кредитных, консультационных и других услуг составят 5 % от остаточной стоимости оборудования.

*Компетентностно-ориентированная задача № 13*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи),



который будет реализован в форме Федерального закона «О социальной политике в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения.

*Компетентностно-ориентированная задача № 14*

Предприятие производит 400 электроплит в месяц и реализует их по цене 2500 р. Переменные издержки составляют 1500 р. на изделие, постоянные издержки предприятия - 350 000 р. в месяц. Представьте себя в роли генерального директора и дайте аргументированные ответы на поставленные вопросы.

а) Начальник отдела маркетинга считает, что увеличение расходов на рекламу на 10 тыс. р. в месяц способно дать прирост ежемесячной выручки на 30 тыс. р. Следует ли принимать решение об увеличении рекламного бюджета?

б) Заместитель генерального директора по производству предлагает использовать более дешевые материалы, что позволит экономить на переменных издержках по 250 р. на каждой единице продукции. Однако, по мнению начальника отдела сбыта, это может привести к снижению качества и падению объема реализации до 350 штук в месяц. Следует ли применять более дешевые материалы?

в) Начальник отдела маркетинга предлагает снизить цену реализации на 200 р. и одновременно довести расходы на рекламу до 150 000 р. в месяц. В этом случае он прогнозирует увеличение объема продаж на 50 %. Можно ли одобрить такое решение?

г) Начальник отдела сбыта предлагает изменить форму оплаты труда своих сотрудников: отменить оклады (суммарный месячный фонд оплаты составляет 60 000 р.) и установить комиссионное вознаграждение 150 р. с каждой проданной плиты. Он уверен, что объем продаж вырастет на 15 %. Следует ли согласиться с предложенным решением?

*Компетентностно-ориентированная задача № 15*

В цехе сборки простых шариковых ручек компании «Карандаш» работает бригада из 20 женщин. Они сидят вдоль конвейера, по которому движутся комплектующие детали ручек. Заработная плата работницы определяется стоимостью операции, умноженной на число собранных ручек и деленной на число работниц. Количество собранных каждой работницей ручек определяется многими факторами, в среднем разброс составлял  $\pm 12\%$ . Производительность труда бригады равнялась 75 %. Сформулируйте проблему и примите решение по данной ситуации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 16*

50-е гг Швейцария была практически монополистом на мировом рынке сбыта часов. С целью удержания конкурентного преимущества было принято решение запретить экспорт оборудования для производства часов в другие

страны. Можно ли считать что швейцарские бизнесмены приняли правильное решение?

*Компетентностно-ориентированная задача № 17*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «Об этическом поведении государственных и муниципальных служащих в Российской Федерации». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

*Компетентностно-ориентированная задача № 18*

Разработка управленческого решения по эффективному использованию муниципальной собственности. В городской школе, состоящей из 2 корпусов: для начальной и старшей школы за 2 недели перед началом учебного года выяснилось, что проводить занятия в корпусе, предназначенном для начальной школы согласно комиссии, проводившей осмотр не безопасно, 52 с точки зрения возможных разрушений несущих конструкций. Поскольку второй корпус был построен значительно позже, когда население города разрослось, поскольку в старой маленькой школе стало не хватать классов. Затем для безопасности детей младших классов им был полностью отдан первый корпус. После подсчетов количества кабинетов выяснилось, выяснилось, что во втором корпусе не поместятся все школьники. А за 2 недели отремонтировать аварийное здание не получится. После ведения переговоров с администрацией города, поступило предложение на время распределить начальную школу между другими школами города. Другие школы согласились принять на время учащихся из аварийной школы. Учителям и ученикам, которые жили вблизи от своей школы, нужно было добираться в другие районы города каждый день. Пользуясь городским транспортом или пешком. В одной из школ, в которую были отправлены дети, постоянно происходили конфликты между местными и прибывшими по разным поводам. Вот один из них: в столовой из-за прибытия новых людей, местным школьникам приходилось дольше стоять в очереди и стало не хватать столов. В случившемся они стали обвинять новоприбывших учеников. На ремонт школы потребовался один год и значительное количество денежных средств. Не смотря на все мелкие проблемы, за это время ученики привыкли к новым школам, но нужно было возвращаться назад.

Вопросы:

1. Какой выход в сложившейся ситуации можно было найти не прибегая к помощи других школ?

2. Что нужно было сделать для более безопасного пребывания детей в школы других районов?

3. Что не было предусмотрено в школе? Как можно было избежать конфликтов?

4. Насколько правильным было решение о полной реконструкции старого корпуса? Как можно было использовать это аварийное здание?

*Компетентностно-ориентированная задача № 19*

На примере работы организации, департамента, отдела приведите примеры принимаемых решений. К каким типам классификации управленческих решений они относятся. Дайте краткую характеристику процедур разработки и принятия решений в вашей организации. Как они согласуются с общими принципами управления, применяемыми в вашей организации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 20*

Администрация города, проанализировав ситуацию, сложившуюся вокруг размещения муниципального заказа, установила, что, если городские предприятия участвуют в конкурсных торгах на общих основаниях, победителями, как правило, становятся иногородние участники конкурсных торгов. Это не могло не отразиться отрицательно на развитии промышленности города. И как следствие этого, сократилось число рабочих мест, увеличилась безработица, уменьшились налоговые поступления в бюджет города, начал снижаться уровень жизни населения. Перед администрацией города остро встала проблема поддержки городских предприятий.

Вопросы: Оцените ситуацию, сложившуюся в промышленности города. Какие меры экономического характера, связанные с использованием механизма конкурсных торгов, следовало бы, с вашей точки зрения, принять администрации города с целью поддержки городской промышленности?

*Компетентностно-ориентированная задача № 21*

Власти Ростовской области потребовали от руководителей 7 муниципальных образований, в которых существует проблема обманутых дольщиков, в течение 1,5 месяцев разработать план мероприятий по ликвидации долгостроев. Как сообщает РИА Новости, со ссылкой на выступление заместителя руководителя региональной службы государственного строительного надзора Ростовской области, Игоря Захарова, в ходе заседания коллегии областной администрации, за последнее время 22 объекта жилищного строительства в регионе признаны проблемными. Квартиры в них приобрели около 1,6 тыс. граждан.

Большинство недостроенных домов находятся в Ростове-на-Дону, остальные – в городах Азов, Батайск, Новочеркасск, Таганрог, а также в Аксайском и Сальском районах.

Коллегия администрации своим постановлением предписала муниципалитетам разработать перечни мероприятий, направленных на продолжение и завершение строительства объектов до 20 декабря. До 10 декабря в муниципальных образованиях должны быть созданы рабочие

группы по организации взаимодействия и координации деятельности муниципальных органов власти, ресурсоснабжающих организаций, застройщиков и инициативных групп дольщиков.

Вице-губернатор Ростовской области Сергей Горбань напомнил главам муниципалитетам об ответственности за решение проблемы обманутых дольщиков.

«Надо помнить, что 80% глав - это те главы, которые подписывали инвестиционные договора. Остальные главы, которые избрались, - это тоже их вопрос. Как только человек сел в кресло, это тема его. Это вопрос непростой. Главам муниципальных образований, где есть доленое строительство, надо под руководством своих заместителей, которые курируют строительство, создать рабочие группы и вместе с дольщиками двигаться. И применять все законные способы. Надо посмотреть на соседние регионы, как они делали», - цитирует его слова РИА Новости.

При этом, как отмечает «Ростовское агентство новостей», чиновник предупредил, что государство вряд ли сможет оперативно помочь всем пострадавшим. «Бюджета на всех не хватит», сказал он. Горбань предложил перейти к конкретным действиям по решению проблемы через пару месяцев.

Задание:

1 Как вы считаете, данная проблема характерна только для муниципалитетов Ростовской области или это весьма распространенная проблема в России?

2 Проблема дольщиков – это проблема государства? Бизнеса? Или, собственно, самих граждан, попавших в затруднительную ситуацию? Почему существует следующая проблема?

3 Разработайте мероприятия по решению проблемы.

4 Какими технологиями разработки решений лучше пользоваться в данной ситуации?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 22*

На примере любой социально-экономической системы рассмотрите процессы системной интеграции и дифференциации, приведите несколько примеров. Определите тип наблюдаемых интеграционных преобразований.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 23*

Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы.

На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения.

Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?

*Компетентностно-ориентированная задача № 24*

Во время избирательной кампании на выборах президента США острая борьба разгорелась между Клинтоном и Доуэлом. Доуэл пользовался достаточно широкой поддержкой избирателей. Клинтону, за плечами которого были 4 года президентского правления, определенные достижения и неудачи, а также накопившаяся уже «энергия обманутых ожиданий», необходимо было принимать нестандартные решения, которые обеспечили бы ему более широкую поддержку избирателей. Вопросы: Какими, с вашей точки зрения, должны быть решения кандидата в президенты, баллотирующегося на второй срок? Какую стратегию и тактику следовало бы избрать Клинтону для того, чтобы в предвыборной борьбе оказаться сильнее Доуэла, не отягощенного «энергией обманутых ожиданий»?

*Компетентностно-ориентированная задача № 25*

Вице-президенту компании необходимо подобрать кандидатуру на должность директора по маркетингу. Среди имеющихся двух кандидатов 13 необходимо выбрать того, кто был бы лучшим по трем критериям:

- А – задатки лидера;
- В – образовательный уровень и опыт;
- С – способность к административной работе.

Степень важности того или иного критерия по отношению к другим была определена как:

- В>А: предпочтение слабое;
- С>А: предпочтение между слабым и сильным;
- В>С: предпочтение между слабым и безразличным.

Предпочтение того или иного кандидата по каждому из критериев определено как:

- А: 1>2: предпочтение сильное;
- В: 2>1: предпочтение очень сильное;
- С: 1>2: предпочтение между слабым и безразличным.

*Компетентностно-ориентированная задача № 26*

Контроль над исполнением государственных решений технологически, как известно, включает четыре основные фазы:

- 1) учет достигнутых результатов;
- 2) сравнение этих результатов с поставленными в управленческих актах целями;
- 3) оценку уровня решения актуальной социальной проблемы;
- 4) корректировку и оптимизацию дальнейшей управленческой деятельности.

Ознакомьтесь с паспортом и концепцией Федеральной целевой программы «Социальноэкономическое развитие Республики Ингушетия на 2010 - 2016 годы». Поясните, какие мероприятия должны быть проведены на каждом из перечисленных этапов контроля реализации.

*Компетентностно-ориентированная задача № 27*

Вы директор по маркетингу крупной фармацевтической компании. Ваш обычный рабочий день длится с 9 утра до 18 ч. Ваш список дел, включает следующие мероприятия.

- 1 Вам бы хотелось пообедать с ген директором (1-1,5 ч).
  - 2 Накануне вам было поручено составить смету расходов на рекламу на будущий год (2-3 дня).
  - 3 Разобрать накопившиеся входящие документы (1-1,5 ч).
  - 4 Обсудить с менеджером по продажам итоги прошлого месяца (4 ч).
  - 5 В адресованной Вам корреспонденции содержится несколько вопросов, 23 которые, по мнению вашего секретаря, требуют срочного решения (1 ч).
  - 2 Вам бы хотелось просмотреть медицинские журналы, скопившиеся на столе (0,5ч).
  - 3 Вам нужно подготовить выступление на совещании с торговыми представителями, которое намечено на будущий месяц (4 ч).
  - 4 Ходят слухи, что последняя партия препарата X не прошла контроль на качества (0,5 час).
  - 5 Звонил кто-то из Федерального агентства по медикаментам и просил чтоб вы ему перезвонили по поводу препарата X (0,5 ч).
  - 6 На два часа дня назначено заседание правления, но вы не знаете по какому поводу (1 ч).
- Необходимо спланировать свой рабочий день в соответствии с расстановкой приоритетов важности, срочности и других правил планирования.

*Компетентностно-ориентированная задача № 28*

Необходимо разработать модель принятия государственного решения (основные идеи и направления, философия законопроекта, цели и задачи), который будет реализован в форме Федерального закона «Об общественной экспертизе». Дать прогностическую оценку того, к каким результатам и последствиям может привести практическое осуществление и внедрение данного решения

Во время второй мировой войны самолеты одной стороны (назовем ее стороной Б) наносили существенный урон транспортным кораблям противника (сторона А). В этих условиях руководство Министерства морского флота стороны А приняло решение: поставить на свои транспортные корабли зенитные орудия с целью «сбивать самолеты стороны Б». Однако прицельного огня не получилось из-за того, что палуба кораблей качалась, и, в результате, это решение оказалось неэффективным – оно не уменьшило количество повреждений кораблей флота стороны А.

После системного исследования проблемы руководством Министерства морского флота стороны А было принято решение: обеспечить ведение с кораблей стороны А заградительного огня. Цель – не позволять

самолетам стороны Б снижаться до высоты прицельного бомбометания. В результате самолеты стороны Б не смогли вести прицельное бомбометание, и вынуждены были сбрасывать боезапас в море для того, чтобы хватило бензина для возвращения на базу.

Говоря языком системной технологии, корабль А по замыслу должен действовать в «своей» системе: «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения». Это целенаправленная система, ее цель – доставить груз из порта отправления в порт назначения с помощью корабля А. По пути следования корабль А вовлекли в систему «корабль А – самолет Б», и в результате первая система могла быть разрушена, ее цель была бы не достигнута.

Поэтому была изучена модель системы «самолет А – корабль Б», найден «проблемный узел» – разрушающее воздействие самолета стороны А на корабль стороны Б, и были предприняты меры для ликвидации этого воздействия. Система «корабль А – самолет Б» была разрушена, корабль А смог действовать в рамках первоначальной системы «порт отправления – корабль А с грузом – порт назначения».

Вопросы:

- 1 В чем причина успеха или неудачи приведенных решений.
- 2 Кто выступил в качестве субъекта, объекта исследования при принятии решения. В чем состояла общая идея и цель решения.
- 3 Охарактеризуйте решенную проблему и ее значение для государственного управления.

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 29*

Во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа возникла ситуация, когда члены конкурсной комиссии, ознакомившись с представленными конкурсными предложениями, высказались в пользу одного из представленных на конкурс предложений.

Однако представитель организатора конкурса после процедуры голосования представил дополнительную информацию об организации, предложение которой получило в результате проведенного голосования наибольшее число голосов. Информация содержала отзывы, отрицательно характеризующие эту организацию.

Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа. Должна ли, по вашему мнению, быть объявлена победителем конкурсных торгов организация, получившая наибольшее число голосов? Правильно ли поступил представитель организатора конкурсных торгов?

#### *Компетентностно-ориентированная задача № 30*

Необходимо разработать управленческое решение по исследуемой проблеме. Выбор исследуемой проблемы осуществляется студентами

самостоятельно Детализация задания: 1. Рассмотреть проблему развития выбранной ситуации 2. Исследовать международно-правовое регулирование выбранной ситуации 2. Проанализировать позицию мировой общественности на развитие выбранной ситуации, используя инвент и контент анализ 3. На основе пункта 2 выбрать альтернативы решения проблем по выбранной ситуации 4 Провести оценку альтернатив с использованием Метода анализа иерархий



## **Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины**

### Основная учебная литература

1. Козырев, М.С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М.С. Козырев. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва ; Берлин : Директ- Медиа, 2019. – 318 с.– URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496777> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Кириенко, В.Е. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / В.Е. Кириенко ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – Томск : ТУСУР, 2016. – 210 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=480812> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Киселев, А.А. Принятие управленческих решений: учебник / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2019. – 182 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=562648> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

### Дополнительная учебная литература

1. Маслихина, В.Ю. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.Ю. Маслихина ; Поволжский государственный технологический университет. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2016. – 228 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459492> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Барнагян, В.С. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / В.С. Барнагян ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Ростовский государственный экономический университет (РИНХ). – Ростовна-Дону : Издательско-полиграфический комплекс РГЭУ (РИНХ), 2017. – 228 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=567189> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
3. Бережная, О.В. Методы принятия управленческих решений : учебное пособие / О.В. Бережная, Е.В. Бережная ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Северо-Кавказский федеральный университет». – Ставрополь : СКФУ, 2015. – 171 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=457872> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

4. Пиявский, С.А. Принятие решений : учебник / С.А. Пиявский ; Министерство образования и науки РФ, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Самарский государственный архитектурно-строительный университет». – Самара : Самарский государственный архитектурно-строительный университет, 2015. – 179 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=438383> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Юкаева, В.С. Принятие управленческих решений : учебник / В.С. Юкаева, Е.В. Зубарева, В.В. Чувилова. – Москва : Дашков и К°, 2016. – 324 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=453952> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

6. Доррер, Г.А. Методы и системы принятия решений : учебное пособие / Г.А. Доррер ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Сибирский Федеральный университет. – Красноярск : СФУ, 2016. – 210 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=497093> (дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

7. Мендель, А.В. Модели принятия решений : учебное пособие / А.В. Мендель. – Москва : Юнити, 2015. – 463 с. – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115173>(дата обращения 06.06.2021) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

Отраслевые научно-экономические журналы в библиотеке университета:

1. Вопросы государственного и муниципального управления = Public Administration Issues : ежекварт. науч.-образоват. журн./ учредитель НИУ «ВШЭ». - Москва : [б. и.], 2007 - . - Выходит ежеквартально. - ISSN 1999-5431

2. Системы управления и информационные технологии. - Выходит ежеквартально.

3. Менеджмент в России и за рубежом. - Москва : Финпресс, 1997 - . - Выходит раз в два месяца. - ISSN 1028-5857

4. Вопросы экономики / учредители: НП «Редакция журнала «Вопросы экономики»; Институт экономики РАН. - Москва: Вопросы экономики, 1929. - Выходит ежемесячно. - ISSN 0042-8736

Электронно-библиотечные системы:

1. <http://www.biblioclub.ru> – ЭБС «Университетская библиотека онлайн».

2. <http://www.elibrary.ru> – Научная электронная библиотека.

3. <http://www.prlib.ru> – Президентская библиотека им. Б.Н. Ельцина.

4. <http://нэб.рф> – Информационная система «Национальная электронная библиотека».
5. <http://www.library.kstu.kursk.ru> – Электронная библиотека ЮЗГУ.

Современные профессиональные базы данных:

1. <http://kurskstat.gks.ru> – База данных Территориального органа Федеральной службы государственной статистики по Курской области.
2. <http://www.diss.rsl.ru> – База данных Электронная библиотека диссертаций Российской государственной библиотеки.
3. <http://www.polpred.com> – База данных «Polpred.com Обзор СМИ».
4. <http://www.apps.webofknowledge.com> – База данных Web of Science.
5. <http://www.dlib.eastview.com> – База данных периодики «EastView».
6. <http://www.scopus.com> – База данных Scopus.