

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Государственное образовательное  
учреждение высшего профессионального образования  
Воронежский государственный архитектурно-строительный  
университет

УТВЕРЖДАЮ  
Декан ФЭМИТ  
д.т.н., проф. Баркалов С.А.  
« 01 » 09 2015 г.



## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

Дисциплина  
«Принятие решений в государственном и муниципальном  
управлении»

Направление подготовки (специальность) 38.03.04 «Государственное и  
муниципальное управление»

Квалификация (степень) выпускника: **бакалавр**

Нормативный срок обучения **4 года**

Форма обучения: **очная**

Автор программы к.э.н, доц.  **Мажарова Л.А.**

Программа обсуждена на заседании кафедры «Управление  
строительством»

« 01 » 09 2015 г. Протокол № 1

Зав.кафедрой д.т.н., проф.  **Баркалов С.А.**

Воронеж 2015

# 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

## 1.1. Цели дисциплины

Цель преподавания дисциплины: формирование у студентов понятий и представлений о методах решения задач многокритериальной оптимизации и об экспертных системах и их использовании для поддержки принятия решений в органах государственного и муниципального управления

## 1.2. Задачи освоения дисциплины

- научить студента применять основные приемы решения задач многокритериальной оптимизации;
- рассмотреть роль и функции экспертных систем;
- дать навыки построения экспертных систем;
- ознакомить студентов с возможностями применения экспертных систем для поддержки принятия управленческих решений.

## 2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ООП

Дисциплина «Принятие решений в государственном и муниципальном управлении» относится к вариативной части математического и естественнонаучного цикла учебного плана.

Изучение дисциплины «Принятие решений в государственном и муниципальном управлении» требует основных знаний, умений и компетенций студента по курсам: Экономико-статистические методы, Математические основы принятия решений, Система государственного и муниципального управления.

Дисциплина «Принятие решений в государственном и муниципальном управлении» является предшествующей для: Основы научных исследований в управлении социально-экономическими системами.

## 3. ТРЕБОВАНИЯ К РЕЗУЛЬТАТАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Процесс изучения дисциплины «Принятие решений в государственном и муниципальном управлении» направлен на формирование следующих компетенций:

### **общепрофессиональные компетенции:**

способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4);

### **профессиональные компетенции:**

умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1);

умением разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях(ПК-5);

способностью осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9);

владением основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения (ПК-11);

умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-21);

умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов (ПК-25).

В результате изучения дисциплины студент должен:

#### ***Знать:***

- методы структурирования управленческих решений по типам;
- методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;

#### ***Уметь:***

- определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;

#### ***Владеть:***

- способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;
- способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия
- способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению

#### 4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ И ВИДЫ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Принятие решений в государственном и муниципальном управлении» составляет 9 зачетных единиц.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры			
		5	6		
<b>Аудиторные занятия (всего)</b>	108	54	54		
В том числе:					
Лекции	54	36	18		
Практические занятия (ПЗ)	54	18	36		
Лабораторные работы (ЛР)					
<b>Самостоятельная работа (всего)</b>	180	90	90		
В том числе:					
Курсовой проект					
Контрольная работа					
Вид промежуточной аттестации ( <u>экзамен</u> )			36		
Общая трудоемкость	час	324			
	зач. ед.	9	4	5	

#### 5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

##### 5.1. Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела
1	Оценки по критериям.	Принятие решений. Альтернативы. Критерии.

	Упорядочение альтернатив	Оценки по критериям. Доминирующие и доминируемые альтернативы. Множество Парето. Упорядочение альтернатив
2	Человеко-машинные процедуры. Методы свертки критериев	Человеко-машинные процедуры. Весовые коэффициенты важности критериев. Принцип свертки критериев. Метод SMART.
3	Метод аналитической иерархии	Метод аналитической иерархии: построение иерархии, матрицы сравнений, вычисление коэффициентов важности, лучшая альтернатива, проверка согласованности суждений.
4	Метод ЗАПРОС	Метод ЗАПРОС: замкнутые процедуры, опорные ситуации, единая шкала оценок критериев, проверка условия независимости по предпочтению, сравнение альтернатив.
5	Коллективные решения	Коллективные решения. Парадокс Кондорсе. Правило большинства голосов. Аксиомы Эрроу. Теорема Эрроу
6	Экспертные системы	Определения ЭС. Краткий обзор области применения экспертных систем. Фундаментальные свойства экспертных систем. Типовая структура ЭС. Статические и динамические ЭС. Процесс получения решения в ЭС. Классификация экспертных задач

## 5.2 Разделы дисциплины и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин					
		1	2	3	4	5	6
1.	Основы научных исследований в управлении социально-экономическими системами	+	+	+	-	-	+

## 5.3. Разделы дисциплин и виды занятий

№	Наименование раздела дисциплины	Лекц.	Практ. зан.	Лаб. зан.	СРС	Все-го час.
---	---------------------------------	-------	-------------	-----------	-----	-------------

п/п						
1.	Оценки по критериям. Упорядочение альтернатив	8	10		16	34
2.	Человеко-машинные процедуры. Методы свертки критериев	10	8		14	32
3.	Метод аналитической иерархии	8	10		16	34
4.	Метод ЗАПРОС	10	8		14	32
5.	Коллективные решения	8	10		16	34
6.	Экспертные системы	10	8		14	32

#### 5.4. ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Трудо-емкость (час)
1.	1, 2	Метод аналитической иерархии	18
2.	3, 4	Метод ЗАПРОС	18
3.	5	Знакомство с экспертной оболочкой Миниэксперт	18
4.	6	Разработка экспертной системы	18

#### 6. ЛАБОРАТОРНЫЙ ПРАКТИКУМ

Лабораторные работы учебным планом не предусмотрены.

#### 7. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО И ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ОБУЧАЮЩИХСЯ

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

№ п/п	Компетенция	Форма контроля	семестр
	способностью использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности (ОК-4)	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Экзамен(Э)	5,6

	<p>умением определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения (ПК-1)</p>	<p>Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)</p>	<p>5,6</p>
	<p>умением разрабатывать методические и справочные материалы по вопросам деятельности лиц на должностях государственной гражданской Российской Федерации, государственной службы субъектов Российской Федерации и муниципальной службы, лиц замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, должности муниципальной службы, административные должности в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, в научных и образовательных организациях, политических партиях, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организациях(ПК-5)</p>	<p>Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)</p>	<p>5,6</p>
	<p>способностью осуществлять межличностные, групповые и организационные коммуникации (ПК-9)</p>	<p>Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)</p>	<p>5,6</p>

	владением основными технологиями формирования и продвижения имиджа государственной и муниципальной службы, базовыми технологиями формирования общественного мнения (ПК-11)	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)	5,6
	умением определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры (ПК-21)	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)	5,6
	умением организовывать контроль исполнения, проводить оценку качества управленческих решений и осуществление административных процессов (ПК-25)	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Курсовая работа (КР) Зачет (З) Экзамен(Э)	5,6

**7.2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Форма контроля			
		УО	Т	КР	З, Э
Знает	методы структурирования управленческих решений по типам;  методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;	+	+	+	+

Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>	+	+	+	+
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>	+	+	+	+

--	--	--	--	--	--

### 7.2.1. Этап текущего контроля знаний

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по пяти бальной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	методы структурирования управленческих решений по типам;  методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;	отлично	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т и УО на оценки «отлично».
Умеет	определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;		
Владеет	способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>	хорошо	<p>Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т, УО на оценки «хорошо».</p>
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;		
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	методы структурирования	удовлет	Полное или

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	управленческих решений по типам; методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;	ворител ьно	частичное посещение лекционных и практических занятий. Удовлетворительное выполненные Т, УО
Умеет	определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;		
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>		
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>	неудовлетворительно	<p>Частичное посещение лекционных и практических занятий. Неудовлетворительно выполненные Т, УО</p>
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>	не аттестован	Непосещение лекционных и практических занятий. Невыполненные Т, УО
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	реализации управленческого решения;		
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		

### 7.2.2. Этап промежуточного контроля знаний

В четвертом семестре результаты промежуточного контроля знаний (зачет) оцениваются по двухбалльной шкале с оценками:

- «зачтено»;
- «не зачтено».

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>		<p>1. Студент демонстрирует полное понимание заданий. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.</p> <p>2. Студент демонстрирует значительное понимание заданий. Все требования, предъявляемые к заданию выполнены.</p>
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>	зачтено	<p>3. Студент демонстрирует частичное понимание заданий. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.</p>
Владет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>	не зачтено	<p>1. Студент демонстрирует небольшое понимание заданий. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены.</p> <p>2. Студент демонстрирует непонимание заданий.</p>
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>		задание.
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе</p>		

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
	служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению		

В шестом семестре результат промежуточного контроля (экзамен) оцениваются по пяти бальной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

<b>Дескриптор компетенции</b>	<b>Показатель оценивания</b>	<b>Оценка</b>	<b>Критерий оценивания</b>
Знает	методы структурирования управленческих решений по типам;  методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;	отлично	Полное или частичное посещение лекционных и практических занятий. Выполненные Т и УО на оценки «отлично».
Умеет	определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	реализации управленческого решения;		
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>	хорошо	1. Студент демонстрирует значительное понимание вопросов. Все

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>		<p>требования, предъявляемые к заданию выполнены.</p> <p>2. Студент демонстрирует частичное понимание вопросов. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнены.</p>
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	требованиями к служебному поведению		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>		
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>	удовлетворительно	<p>Студент демонстрирует частичное понимание вопросов. Большинство требований, предъявляемых к заданию выполнено.</p>
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>		
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>	неудовлетворительно	Студент демонстрирует небольшое понимание вопросов. Многие требования, предъявляемые к заданию не выполнены.
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		
Знает	<p>методы структурирования управленческих решений по типам;</p> <p>методы принятия решений при наличии нескольких критериев выбора альтернатив;</p>	не аттестован	<p>1.Студент демонстрирует непонимание вопросов.</p> <p>2. У студента нет ответа. Не было попытки выполнить задание.</p>
Умеет	<p>определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно</p>		

Дескриптор компетенции	Показатель оценивания	Оценка	Критерий оценивания
	<p>исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;</p>		
Владеет	<p>способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;</p> <p>способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;</p> <p>способностью к взаимодействиям в ходе служебной деятельности в соответствии с этическими требованиями к служебному поведению</p>		

## 7.3. Примерный перечень оценочных средств

### 7.3.1 Задания для тестирования

1. Что является предметом курса:

- а) составление решения
- б) управленческое решение
- в) варианты решения
- г) оптимизация решения

2. К разработке и принятию решений могут быть подходы:

- а) статистический
- б) логический
- в) научный
- г) исторический
- д) ненаучный

3. Каим требованиям должно отвечать решение:

- а) обоснованность
- б) четкость формулировок
- в) своевременность и эффективность
- г) реальная осуществимость
- д) всем выше перечисленным

4. Какой метод является основным для данного курса:

- а) формализованный
- б) системный анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности

г) принятие решений в условиях определенности

д) многокритериального выбора

5. С точки зрения цели управленческие решения классифицируются:

а) коммерческие

б) одноцелевые

в) многоцелевые

г) некоммерческие

д) стратегические

6. По способу принятия управленческие решения делятся на:

а) консультативные

б) совместные

в) индивидуальные

г) групповые

д) парламентские

7. Какой этап не входит в процесс разработки управленческого решения:

а) постановка задач

б) разработка вариантов решения

в) выбор варианта

г) организация выполнения решения и его оценка

д) мотивация результатов решения

8. Какие подэтапы включает этап разработки вариантов решения:

а) формулирование требований и ограничений

б) оценка возможных последствий

в) сбор необходимой информации

- г) определение критериев выбора
- д) разработка возможных вариантов решений

9. Процесс управления направлен на:

- а)удовлетворение потребностей жителей
- б)достижение цели
- в) организацию выполнения принятых решений

10. Какой (какими) функциями (функциями) обладают цели:

- а)функция, отражающая философию организации, концепцию ее деятельности и развития
- б) снижение неопределенности текущей деятельности
- в) составляют основу для разработки критерия выбора альтернатив действия
- г) сплачивает вокруг себя работников организации
- д) функция, которая служит оправданием в глазах общественности по поводу необходимости существования организации
- е) все вышеперечисленное

11. Какие требования надо учитывать в процессе выявления и ограничения альтернатив:

- а) взаимоисключаемость элементов
- б) количество альтернатив
- в) обеспечение одних и тех же условий описания альтернатив
- г) полнота совокупности альтернатив
- д) соответствие альтернатив цели

12.Какие этапы можно выделить в сравнительном анализе полезности альтернатив:

- а) анализ зависимости компонент целевой системы от результатов реализации альтернатив
- б) количественная оценка альтернатив
- в) анализ соответствия альтернатив цели
- г) комплексная оценка полезности альтернатив
- д) качественная оценка альтернатив

13. Какой фактор не относится к факторам внешней среды прямого воздействия:

- а) государственные органы
- б) партнеры и партнерские связи
- в) научно-технические достижения
- г) источники силового воздействия
- д) профсоюзы

14. Какие методы используются для учета факторов неопределенности и риска:

- а) расчет устойчивости
- б) корректировка параметров решения
- в) формализованное описание неопределенности
- г) увеличение качества

15. Как оценивается эффективность управленческого решения:

- а) степенью достижения результата на единицу затрат
- б) сокращением капиталовложений
- в) уменьшением затрат
- г) уменьшением времени

д) уменьшением качества

16. Какие понятия являются объективными:

а) риск

б) вероятность риска

в) определенность

г) количество неопределенностей

д) неопределенность

17. Какие факторы влияют на реализацию управленческих решений:

а) организационные

б) функциональные

в) материальные

г) личные

д) линейные

18. Какой подход к оценке эффективности управленческих решений предусматривает анализ ретроспективы и прогноз:

а) ситуационный

б) динамический

в) функциональный

г) системный

д) маркетинговый

19. Исходным моментом реализации управленческого решения является:

а) сопоставление календарного графика, ввода его в действие

б) последующий контроль процесса реализации

в) анализ ретроспективы и прогноз

г) ответственность за реализацию

д) все вышеперечисленное

20. По формам проведения и методам контроль делится на :

а) внутренний

б) внешний

в) сплошной

г) прерывистый

д) выборочный

21. Определите предельную стоимость эксперимента, если средний выигрыш в статистической игре без эксперимента равен 35, а средний выигрыш после проведения эксперимента, усредненный по состояниям природы, равен 52.

22. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

а) детерминированные методы

б) стратегические игры

в) морфологический анализ

23. Определите необходимость проведения работ по защите от паводка для следующей матрицы потерь

х            у        слабый паводок        сильный паводок

работы

проводятся	65	67
------------	----	----

работы

не проводятся	28	120
---------------	----	-----

вероятность	40%	60%
-------------	-----	-----

24. В каком случае для решения стратегической игры применяется симплекс-метод?

- а) решение в чистых стратегиях
- б) решение в смешанных стратегиях

25. Какой критерий называется критерием крайнего пессимизма?

- а) критерий Вальда
- б) Критерий Сэвиджа
- в) критерий Гурвица

26. Если имеется решение в чистых стратегиях, то это игра

- а) с седловой точкой
- б) без седловой точки

27. Стратегическая игра задана матрицей затрат

x \ y	1	2	3
1	1	3	10
2	6	4	5
3	8	3	2

Определите седловую точку.

28. Стратегическая игра задана матрицей затрат. Определите верхнюю и нижнюю цену игры.

x \ y	1	2	3	4
1	3	8	2	3

2      4      3      8      5

3      7      2      1      6

29. По какой формуле оценивается ожидаемая эффективность инвестиционного проекта в условиях риска и неопределенности?

а)  $NPV = NPV$

б)  $NPV = P * NPV$

в)  $NPV = NPV$

30. В каком случае при принятии решения в условиях стохастической неопределенности используется Байесовский принцип?

а) полностью отсутствует информация о состояниях природы

б) есть основания для выдвижения гипотез о состояниях природы

в) известны вероятности состояний природы

31. Дерево решений – это

а) схематичное представление процесса

б) организационная структура

в) средство передачи информации

г) инструмент контроля качества решений

д) метод принятия решений

32. Казуальное моделирование – это

а) интуитивное

б) имитационное

в) причинно-следственное

г) простое

д) сложное

33. Определите последовательную реализацию этапов процесса принятия решений:

- а) диагноз проблемы
- б) оценка альтернатив
- в) формулировка ограничений и критериев для принятия решений
- г) выявление альтернатив
- д) окончательный выбор

34. Выбрать факторы сопоставления альтернативных вариантов:

- а) фактор времени
- б) фактор качества объекта
- в) фактор масштаба производства объекта
- г) фактор инвариантности
- д) фактор инфляции
- е) фактор риска и неопределенности

35. Выбрать параметры качества управленческого решения:

- а) степень риска вложения инвестиций
- б) показатель деструкции
- в) коэффициент дисперсионной конкордации
- г) степень адекватности теоретической модели фактическим данным

36. Определить критерий приемлемости управленческого решения:

- а) заранее определенные параметры, которым должно удовлетворять управленческое решение
- б) показатель, характеризующий его достоверность

в) самая длинная последовательность событий при выполнении проекта

37. Решение – это

- а) оценка альтернативы
- б) выбор альтернативы
- в) определение альтернативы
- г) диагностика проблемы
- д) все вышеперечисленное

38. Выбор, обусловленный знаниями и накопленным опытом – это

- а) запрограммированное решение
- б) организационное решение
- в) рациональное решение
- г) незапрограммированное решение
- д) решение, основанное на суждении

39. Цель управленческого решения – это

- а) обеспечение движения к поставленным перед организацией задачам
- б) определение миссии организации
- в) проверка и контроль служащих
- г) минимизация издержек

40. Оптимизация решений

- а) определение будущего
- б) процесс перебора множества факторов, влияющих на результат и выбор наилучшего
- в) определение совокупности параметров, удовлетворяющих потребителя решения

### 7.3.2. Вопросы для зачета

1. Принятие решений как связующий процесс
2. Основные элементы задачи принятия решения
3. Основные характеристики управленческих решений
4. Подходы к принятию решений
5. Требования к управленческим решениям
6. Причины некачественных решений
7. Факторы, влияющие на принятие решений
8. Общая схема разработки и реализации управленческого решения
9. Теория принятия решений
10. Основные подходы теории принятия решений
11. Современные концепции теории принятия решений
12. Модель «мусорной корзины» Джеймса Марча (J. March)
13. Теория локальных приращений Чарльза Линдблома (Ch. Lindblom)
14. Модель принятия решения руководителем Виктора Врума (V. Vroom)
15. Конфликтно-игровая модель Мишеля Круазье (M. Crozier)
16. Коллективные методы принятия решений
17. Состав группы принятия решения
18. Качественные методы принятия решений
19. Экспертные методы
20. Особенности экспертных методов
21. Метод комиссии
22. Метод суда
23. Метод Дельфи
24. Метод сценариев
25. SWOT-анализ
26. Методы стимулирования творческой фантазии
27. Метод фокальных объектов
28. Морфологический анализ

- 29.Метод контрольных вопросов
- 30.Мозговой штурм
- 31.Метод синектики
- 32.Многокритериальные решения
- 33.Решения в условиях риска и неопределенности
- 34.Понятие предпринимательского риска
- 35.Подходы к принятию решений в условиях риска и неопределенности

### **7.3.3. Вопросы для экзамена**

- 36.Принятие решение. Лицо, принимающее решения.
- 37.Альтернативы. Критерии.
- 38.Шкалы критериев. Доминирующие и доминируемые альтернативы.
- 39.Множество Парето.
- 40.Свертка критериев. Весовые коэффициенты важности критериев.
- 41.Метод SMART.
- 42.Метод аналитической иерархии: основные этапы.
- 43.Метод аналитической иерархии: построение иерархии.
- 44.Метод аналитической иерархии: матрицы сравнений.
- 45.Метод аналитической иерархии: вычисление коэффициентов важности.
- 46.Метод аналитической иерархии: лучшая альтернатива.
- 47.Метод аналитической иерархии: проверка согласованности суждений.
- 48.Метод ЗАПРОС: замкнутые процедуры.
- 49.Метод ЗАПРОС: опорные ситуации.
- 50.Метод ЗАПРОС: единая шкала оценок критериев.
- 51.Метод ЗАПРОС: проверка условия независимости по предпочтению.
- 52.Метод ЗАПРОС: сравнение альтернатив.
- 53.Парадокс Кондорсе.
- 54.Правило большинства голосов.
- 55.Аксиомы Эрроу.

56. Теорема о невозможности.

**7.3.4. Паспорт фонда оценочных средств**

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	Оценки по критериям. Упорядочение альтернатив	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)
2	Человеко-машинные процедуры. Методы свертки критериев	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)
3	Метод аналитической иерархии	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)
4	Метод ЗАПРОС	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)

5	Коллективные решения	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)
6	Экспертные системы	ОК-4, ПК-1, ПК-5, ПК-9, ПК-11, ПК-21, ПК-25	Устный опрос (УО) Тестирование (Т) Реферат (Р) Экзамен (Э) Курсовая работа (КР)

#### **7.4. Порядок процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности на этапе промежуточного контроля знаний**

В шестом семестре результаты промежуточного контроля знаний (экзамен) оцениваются по пяти бальной шкале с оценками:

- «отлично»;
- «хорошо»;
- «удовлетворительно»;
- «неудовлетворительно»;
- «не аттестован».

Экзамен может проводиться путем организации специального опроса, проводимого в устной и (или) письменной форме.

Во время проведения экзамена (зачета) обучающиеся могут пользоваться программой дисциплины

**Критерии оценки:** Экзамен проводится по билетам, включающим 2 вопроса.

**Время на выполнение:** 30 минут

## **8. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ**

1. Транспортная задача.
2. Методы решения матричных игр.
3. Модели целочисленного линейного программирования. Метод Гомори.
4. Модели целочисленного линейного программирования. Метод ветвей и границ.
5. Решение игр в смешанных стратегиях.
6. Принятие решений в условиях неопределенности. Игры с природой
7. Игры с экспериментом (Статистические игры).
8. Метод ветвей и границ для детерминированных задач теории принятия решений.
9. Системы поддержки принятия решений
10. Марковские модели принятия решений.
11. Новые информационные технологии в принятии решений
12. Распределительный метод решения транспортной задачи.
13. Принятие решений в условиях неопределенности и риска.
14. Принятие решений в условиях неопределенности (Игры с природой)
15. Принятие решений в условиях риска
16. Компьютерные системы поддержки принятия решений (СППР)
17. Игры без эксперимента (Статистические игры).

## **9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

### **9.1 Основная литература:**

- 1 **Тебекин, А. В., Касаев, Б. С.** Менеджмент организации:электрон. учебник : рек. МО РФ. - М. : Кнорус, 2010 -1 электрон. опт. Диск
- 2 **Волкова, О. Н.** Управленческий учет:электрон. учебник . - М. : Кнорус, 2010 -1 электрон. опт. Диск

### **9.2 Дополнительная литература:**

1. **Косьмин, Анатолий Данилович, Свинтицкий, Николай Викторович, Космина, Елена Анатольевна**  
Менеджмент :учебник : рек. ФИРО. - М. : Академия, 2011 -204 с.
2. **Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.**  
Разработка управленческих решений:Учебник. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 -383 с., <http://www.iprbookshop.ru/15457>
3. **Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.**  
Управленческие решения (8-е издание):Учебник для

бакалавров. - Москва : Дашков и К, 2014 -495 с.,  
<http://www.iprbookshop.ru/24838>

### 9.3 Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Полное библиографическое описание издания	Вид занятий	Количество имеющихся экземпляров	Коэфф. обеспеченности (экз/чел.)
<b>Тебекин, А. В., Касаев, Б. С.</b> Менеджмент организации:электрон. учебник : рек. МО РФ. - М. : Кнорус, 2010 - 1 электрон. опт. диск	лекционные	10	
<b>Волкова, О. Н.</b> Управленческий учет:электрон. учебник . - М. : Кнорус, 2010 -1 электрон. опт. диск	лекционные	10	
<b>Косьмин, Анатолий Данилович, Свинтицкий, Николай Викторович, Косьмина, Елена Анатольевна</b> Менеджмент :учебник : рек. ФИРО. - М. : Академия, 2011 -204 с.	лекционные	10	
<b>Учитель Ю. Г., Терновой А. И., Терновой К. И.</b> Разработка управленческих решений:Учебник. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012 -383 с., <a href="http://www.iprbookshop.ru/15457">http://www.iprbookshop.ru/15457</a>	лекционные	- п; э;	
<b>Балдин К. В., Воробьев С. Н., Уткин В. Б.</b> Управленческие решения (8-е издание):Учебник для бакалавров. - Москва : Дашков и К, 2014 -495 с., <a href="http://www.iprbookshop.ru/24838">http://www.iprbookshop.ru/24838</a>	лекционные	- п; э;	

## **10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

1. Компьютерный класс, который позволяет реализовать неограниченные образовательные возможности с доступом в сеть. С возможностью проводить групповые занятия с обучаемыми.
2. Библиотечный электронный читальный зал с доступом к электронным ресурсам библиотек страны и мира. В количестве 3-х мест

## **11. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ИЗУЧЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (образовательные технологии)**

При реализации различных видов учебной работы могут быть использованы следующие образовательные технологии:

*Лекции:* проблемная лекция, диалоговая лекция, интерактивная лекция, лекция с вопрошающими паузами, контекстная лекция.

*Семинарские занятия:* кейс-технология, деловая игра, ролевая игра, дискуссия, дебаты, мозговой штурм, проблемно-концептуальный доклад, аргументированное эссе.

*Самостоятельная работа:* логический анализ текстов, критический анализ текстов, формализация текстов, постановка и решение проблем, решение логических задач.

## **СОГЛАСОВАНИЕ С ВЫПУСКАЮЩЕЙ КАФЕДРОЙ**

Согласований не требуется

Программа составлена в соответствии с требованиями ФГОС ВО по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление».

**Руководитель основной образовательной программы**

доцент, к.э.н.  
(занимаемая должность, ученая степень и звание)

  
Мажарова Л.А.  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Рабочая программа одобрена учебно-методической комиссией Института экономики, менеджмента и информационных технологий

« 1 » сентября г., протокол № 1.

Председатель д.т.н., профессор  
учёная степень и звание,

  
подпись

Курочка П.Н.  
инициалы, фамилия

**Эксперт**

*Ген. директор ООО  
"Стройинжиниринг"  
Заслуженный строитель  
России*

  


*Смельсков Н.В.*