


**МИНОБРНАУКИ РОССИИ**  
**Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова**

Кафедра управления и предпринимательства

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. декана экономического  
факультета

  
\_\_\_\_\_  
(подпись) Т.Ю. Новикова

«15» мая 2024 г.

**Рабочая программа дисциплины**  
**«Методы и модели принятия управленческих решений»**

Направление подготовки  
38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Магистерская программа  
«Региональное государственное и муниципальное управление»

Форма обучения Заочная

Программа одобрена  
на заседании  
кафедры  
от «03» апреля 2024 г., протокол №7

Программа одобрена НМК  
экономического факультета протокол  
№ 6 от «24» апреля 2024 г.

Ярославль

### 1. Цели освоения дисциплины.

Целью освоения дисциплины «Методы и модели принятия управленческих решений» является освоение компетенций на основе специальных знаний и практических навыков по современным методам и моделям принятия решений в муниципальных органах власти.

### 2. Место дисциплины в структуре образовательной программы.

Дисциплина «Методы и модели принятия управленческих решений в муниципальных органах власти» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений Блока 1.

Курс базируется на знаниях, полученных обучающимися при прохождении такой дисциплины, как «Муниципальное управление и местное самоуправление».

### 3. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций в соответствии с ФГОС ВО, ООП ВО и приобретения следующих знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности:

Формируемая компетенция (код и формулировка)	Индикатор достижения компетенции (код и формулировка)	Перечень планируемых результатов обучения
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
<b>ОПК-2</b> Способен осуществлять стратегическое планирование деятельности органа власти; организовывать разработку и реализацию управленческих решений; обеспечивать осуществление контрольно-надзорной деятельности на основе риск-ориентированного подхода	<b>ОПК-2.2.</b> Представляет процесс разработки и реализации управленческих решений и демонстрирует способность организовать разработку и реализацию управленческих решений.	<b>Знать:</b> - виды управленческих решений и методы их принятия; - принципы, виды и методы планирования; - основные теории и концепции взаимодействия людей в организации. <b>Уметь:</b> - ставить цели и формулировать задачи, связанные с реализацией профессиональных функций; - анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; - использовать различные методы оценки эффективности профессиональной деятельности муниципальных служащих; <b>Владеть:</b> - методами реализации основных управленческих функций (принятие решений, организация, мотивирование и контроль); - навыками оценки экономических и социальных условий осуществления государственных программ.

#### 4. Объем, структура и содержание дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 зачетные единицы, 108 акад. часов.

Заочная форма обучения

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			Лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
1	Понятие, значение и функции управленческих решений в муниципальных органах власти	2	1	2		1		20	Устный опрос- собеседование Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
2	Типология управленческих решений в муниципальных органах власти	2	1	2		1		20	Разбор конкретных ситу- аций (кейсов) Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
3	Основные этапы процесса принятия управленческого решения в муниципальных органах власти	2		2		1		15	Доклады Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
4	Анализ внешней среды и ее влияния на управленческое решение	2	1	2				15	Разбор конкретных ситу- аций (кейсов) Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
5	Модели управленческих решений в муниципальных органах власти	2		2		1		10	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций

№ п/п	Темы (разделы) дисциплины, их содержание	Семестр	Виды учебных занятий, включая самостоятельную ра- боту студентов, и их трудоемкость (в академических часах)						Формы текущего кон- троля успеваемости  Форма промежуточной аттестации (по семестрам)  Формы ЭО и ДОТ (при наличии)
			Контактная работа					самостоятельная работа	
			Лекции	практические	лабораторные	консультации	аттестацион- ные испытания		
6	Методы принятия решений в муниципальных органах власти	2	1	2				16,5	Материалы в LMS Moodle: - презентация; - конспект лекций
		2				2	0,5	33,5	Экзамен
	Всего 108 час.		4	12		4	0,5	86,5	

Материалы в LMS  
Moodle:  
- презентация;  
- конспект лекций

Экзамен

## **Содержание разделов дисциплины:**

### **Тема 1. Понятие, значение и функции управленческих решений в муниципальных органах власти**

Понятие управленческих решений в муниципальных органах власти; функции управленческих решений в муниципальных органах власти.

### **Тема 2. Типология управленческих решений в муниципальных органах власти**

Виды управленческих решений в муниципальных органах власти (по функциональной направленности: плановые, организационные, мотивирующие, контролирующие; координационные; по субъекту принятия: индивидуальные; коллегиальные; по продолжительности реализации: стратегические; тактические; оперативные; и др.).

### **Тема 3. Основные этапы процесса принятия управленческого решения в муниципальных органах власти**

Характеристика и содержание основных этапов процесса принятия решения в муниципальных органах власти (определение общественной проблемы и выявление причин ее возникновения; постановка цели; выработка альтернативных вариантов решения проблемы; выбор наилучшего варианта решения проблемы). Процесс оформления, представления и согласования проекта принимаемого решения в виде нормативного акта.

### **Тема 4. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческого решения**

Характеристика внешней среды. Анализ факторов внешней среды, оказывающих прямое и косвенное влияние на принятие и реализацию управленческого решения.

### **Тема 5. Модели управленческих решений в муниципальных органах власти**

Модели принятия управленческих решений. Классическая модель принятия управленческих решений. Административная модель принятия управленческих решений. Политическая модель принятия управленческих решений.

### **Тема 6. Методы принятия решений в муниципальных органах власти**

Общая характеристика методов принятия решений в муниципальных органах власти. Экспертные методы принятия управленческих решений. Неэкспертные методы принятия управленческих решений.

## **5. Образовательные технологии, в том числе технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе обучения используются следующие образовательные технологии:

**Академическая лекция** – последовательное изложение материала преподавателем, рассмотрение теоретических и методологических вопросов дисциплины в логически выдержанной форме. В процессе лекции преподаватель стимулирует студентов к участию в обсуждении вопросов и высказыванию собственной точки зрения обсуждаемой проблематики. Цели и требования к академической лекции: современный научный уровень, информативность, системное освещение ключевых понятий и положений по соответствующей теме, обзор и оценка существующей проблематики, дача методических рекомендаций студентам для дальнейшего изучения курса.

**Практическое (семинарское) занятие** – занятие, посвященное практической отработке у студентов конкретных умений и навыков при изучении дисциплины, закреплению полученных на лекции знаний и оценке результатов обучения в процессе текущего контроля.

На первом практическом занятии в вводной части дается первое целостное представление о дисциплине. Студенты знакомятся с назначением и задачами дисциплины, её

ролью и местом в образовательной программе. При этом озвучиваются методические и организационные особенности работы в рамках данной дисциплины, а также дается анализ рекомендуемой учебно-методической литературы. Продолжительность вводной части составляет не более 10-15 минут.

При проведении практических занятий используются такие инновационные методы обучения, как диалог-собеседование, коллективное обсуждение тематических вопросов, разбор практических ситуаций, нормативных документов, теоретических и методических аспектов по темам дисциплины. Обсуждение и оценка правильности выполненных различного типа заданий, указанных в фонде оценочных средств рабочей программы, производится коллективно студентами под руководством преподавателя.

**Консультации** – вид учебных занятий, являющиеся одной из форм контроля самостоятельной работы студентов в течение семестра. На консультациях по инициативе студентов рассматриваются и обсуждаются различные вопросы тематики дисциплины, которые возникают у них в процессе самостоятельной работы.

**Метод кейсов** (англ. Case method, кейс-метод, кейс-стади, case-study, метод конкретных ситуаций, метод ситуационного анализа) — техника обучения, использующая описание реальных экономических, социальных и бизнес-ситуаций. Обучающиеся должны проанализировать ситуацию, разобраться в сути проблем, предложить возможные решения и выбрать лучшее из них. Кейсы базируются на реальном фактическом материале или же приближены к реальной ситуации. Метод case-study или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения. Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

В процессе обучения используются следующие технологии электронного обучения и дистанционные образовательные технологии:

**Электронный университет Moodle ЯрГУ**, в котором присутствуют:

- задания для самостоятельной работы обучающихся по темам дисциплины;
- презентации и тексты лекций по темам дисциплины;
- представлен список учебной литературы, рекомендуемой для освоения дисциплины;
- представлена информация о форме и времени проведения консультаций по дисциплине в режиме онлайн;
- посредством форума осуществляется синхронное и (или) асинхронное взаимодействие между обучающимися и преподавателем в рамках изучения дисциплины.

## **6. Перечень лицензионного и (или) свободно распространяемого программного обеспечения, используемого при осуществлении образовательного процесса по дисциплине**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

1) для формирования материалов для текущего контроля успеваемости и проведения промежуточной аттестации, для формирования методических материалов по дисциплине:

- программы Microsoft Office;
- Adobe Acrobat Reader DC.

## **7. Перечень современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (при необходимости)**

В процессе осуществления образовательного процесса по дисциплине используются:

Автоматизированная библиотечно-информационная система «БУКИ-NEXT»  
[http://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](http://www.lib.uni-yar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)

## **8. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (при необходимости), рекомендуемых для освоения дисциплины**

### **а) основная литература**

1. Бусов, В. И. Управленческие решения : учебник для вузов / В. И. Бусов. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 254 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5- 534-01436-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/488770>.

2. Мкртычян, Г. А. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян, Н. Г. Шубнякова. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 140 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13827-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/496724>.

3. Филинов-Чернышев, Н. Б. Разработка и принятие управленческих решений : учебник и практикум для вузов / Н. Б. Филинов-Чернышев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 324 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5- 534-03558-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/490235>.

### **б) дополнительная литература**

1. Васильев, В. П. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / В. П. Васильев, Н. Г. Деханова, Ю. А. Холоденко. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 307 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13886-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/494044>.

2. Государственное и муниципальное управление : учебник и практикум для вузов / С. Е. Прокофьев [и др.] ; под редакцией С. Е. Прокофьева, О. В. Паниной, С. Г. Еремина, Н. Н. Мусиновой. — 2-е изд. — Москва : Издательство Юрайт, 2021. — 608 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-13133-8. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/497388>

### **в) ресурсы сети «Интернет»:**

1. Электронный каталог Научной библиотеки ЯрГУ ([https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk\\_cat\\_find.php](https://www.lib.uniyar.ac.ru/opac/bk_cat_find.php)).

2. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Юрайт» (<https://www.urait.ru>).

3. Электронная библиотечная система (ЭБС) издательства «Проспект» (<http://ebs.prospekt.org/>).

4. Научная электронная библиотека (НЭБ) (<http://elibrary.ru>).

5. Портал местного самоуправления в России (<https://omcy.pф>).

## **9. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине включает в свой состав специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа;
- учебные аудитории для проведения практических занятий (семинаров);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы;
- помещения для хранения и профилактического обслуживания технических средств обучения.

Специальные помещения укомплектованы средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа к электронной информационно-образовательной среде ЯрГУ.

Автор:

Доцент кафедры управления и  
предпринимательства, к.полит.н.

Е.Б. Воробьев

---



**Приложение № 1 к рабочей программе дисциплины  
«Методы и модели принятия управленческих решений»**

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущей и промежуточной аттестации  
студентов по дисциплине**

**1. Типовые контрольные задания или иные материалы,  
необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, ха-  
рактеризующих этапы формирования компетенций**

**1.1 Контрольные задания и иные  
материалы, используемые в процессе текущей  
аттестации**

**Тема 1. Понятие, значение и функции управленческих решений в муниципальных  
органах власти**

**(Компетенция ОПК-2., индикатор ОПК-2.2.)**

**Вопросы для устного опроса:**

1. Понятие и функции управленческого государственного решения.
2. Управленческая проблема, сущность и диагностика проблемы.
3. Требования к управленческому решению.
4. Типология управленческих государственных решений.
5. Уровни и подходы к принятию управленческого решения в организации.
6. Что включает общая методология разработки управленческого государственного решения.
7. В чем проявляется функция мышления при разработке управленческого решения.
8. Перечислите основные принципы разработки управленческих решений в органах ГиМУ.
9. Можно ли при разработке управленческого решения ограничиваться только анализом количественной информации.
10. Назовите методы получения информации о ситуации принятия управленческого решения.

**Тема 2. Типология управленческих решений в муниципальных органах**

**власти**

**(Компетенция ОПК-2., индикатор ОПК-2.2.)**

**Кейс №1**

Администрация крупного города проводила конкурс на закупку автобусов для нужд города. Необходимо было принять решение о закупке большой партии автобусов, которые в наибольшей степени были бы удобны для пассажиров и имели высокое качество. При этом стоимость автобуса должна была быть минимальной. Естественно, что это важное управленческое решение должно приниматься коллегиально, для чего и был организован конкурс. Проведение конкурса было поручено подведомственной организации, которая имела опыт проведения конкурсов, но не имела опыта работы с городским транспортом. В конкурсной комиссии, которая была сформирована для принятия решения о закупке автобусов, преобладали чиновники, а не специалисты, имевшие непосредственное отношение к эксплуатации городского транспорта.

**Проблема:** Как вы относитесь к решению администрации города о проведении конкурса на закупку большой партии автобусов для нужд города? Правильно ли сформирована конкурсная комиссия? Какие рекомендации вы бы дали организаторам конкурса?

### **Кейс №2**

В период широкого внедрения системы конкурсных торгов в практику размещения государственного и муниципального заказа возникла необходимость в размещении государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута на IV квартал 2005 г. и I квартал 2006 г. К этому моменту цена за 1 т топочного мазута достигла 1 млн руб. (усл. цены).

**Проблема:** Имело ли смысл проведение в 2005 г. конкурсных торгов на размещение государственного заказа на поставки федеральным электростанциям топочного мазута? Можно ли было, по вашему мнению, ожидать существенного снижения цены на топочный мазут?

### **Кейс №3**

Во время заседания тендерного комитета, на котором должен определиться победитель тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити», предпочтительнее других оказались два конкурсных предложения. В заседании принимали участие 12 членов тендерного комитета, и голоса, отданные за эти конкурсные предложения, распределились поровну. За каждое из них было отдано по 6 голосов членов тендерного комитета.

**Проблема:** Как, с вашей точки зрения, должен был быть решен вопрос об определении победителя тендера на проведение нулевого цикла работ при строительстве делового центра «Москва-Сити»?

### **Кейс №4**

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.

**Проблема:** Оцените ситуацию, сложившуюся во время заседания конкурсной комиссии одного из управлений мэрии по определению победителя конкурсных торгов при размещении муниципального заказа.

### **Кейс №5**

Одна из организаций, непосредственно подчиняющаяся комитету здравоохранения города, заключила с подведомственным ей предприятием договор на выполнение определенного объема работ в течение трех лет. Однако по завершении первого года предприятие решило существенно повысить цену на выполняемые им работы, о чем поставило в известность заказчика. Организация, заключившая с предприятием договор, была против повышения цен. А поскольку сумма договора превышала оговоренные в законе 2500 минимальных размеров оплаты труда, то решено было объявить конкурс на проведение работ, ранее выполнявшихся согласно договору предприятием.

**Проблема:** Оцените положение, сложившееся после повышения предприятием цены на работы, которые оно проводило согласно договору. Правильно ли, с вашей точки зрения, поступило предприятие, поднявшее цену на выполняемые им работы? Право ли было руководство организации, объявив о проведении конкурсных торгов?

**Тема 3. Основные этапы процесса принятия управленческого решения в муниципальных органах власти**  
**(Компетенция ОПК-2., индикатор ОПК-2.2.)**

**Темы докладов:**

1. Характеристика управленческого решения как этапа процесса менеджмента.
2. Сущность и содержание управленческого решения, формальные и неформальные аспекты управленческого решения.
3. Влияние типологии менеджмента на разработку управленческих решений.
4. Классификация управленческих решений.
5. Использование классификаций управленческих решений в практике менеджмента.
6. Влияние иерархии, структуры и уровней управления на процессы разработки управленческих решений.
7. Результативность управленческих решений: понятие, сущность, подходы к повышению результативности.
8. Измерение и оценка управленческих решений.
9. Параметры и показатели эффективности управленческих решений.
10. Качество управленческих решений, факторы, влияющие на качество управленческих решений.
11. Взаимосвязь функций менеджмента и процесса разработки управленческих решений.
12. Использование функционального подхода в процессе разработки управленческих решений.
13. Использование системного подхода в процессе разработки управленческих решений.
14. Использование программно-целевого подхода в процессе разработки управленческих решений.
15. Роль информации в процессах разработки управленческих решений.
16. Методологические подходы к формированию процессов разработки управленческих решений.
17. Понятие полномочий, роль процесса делегирования полномочий в разработке управленческих решений.
18. Роль делегирования полномочий и ответственности в результативности управленческих решений.
19. Роль централизации и децентрализации в формировании процесса разработки управленческих решений.
20. Роль контроля в процессе разработки управленческих решений.
21. Роль риска и неопределенности в процессах разработки управленческих решений.
22. Креативные методы разработки управленческих решений.
23. Экономическое обоснование управленческих решений.
24. Использование ситуационного подхода в экономической оценке управленческих решений.
25. Факторы реализуемости управленческих решений и их применение в процессах разработки управленческих решений.

**Тема 4. Анализ внешней среды и ее влияния на принятие и реализацию управленческое решение**  
**(Компетенция ОПК-2., индикатор ОПК-2.2.)**

**Кейс №1**

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.

**Проблема:** 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?

### **Кейс №2**

Мэр одного из сравнительно небольших городов России, не входивший ни в одну из общественно-политических организаций, принял решение об участии в выборах мэра города (на второй срок). Однако, как это часто бывает, за время исполнения им обязанностей мэра его рейтинг существенно понизился и к началу новой избирательной кампании составлял не более 15%. Рейтинг же его «непопулярности», отражающий степень отрицательного отношения избирателей к потенциальному кандидату, составлял 64%. Среди жителей города расхожим было мнение, что действующего мэра города надо скорее в тюрьму сажать за воровство, чем переизбирать на второй срок. И тем не менее действующий мэр города принял решение баллотироваться. Однако, понимая всю сложность положения, он обратился за помощью к людям, профессионально занимающимся организацией предвыборных кампаний, — специалистам по PR-технологиям.

**Проблема:** Стоило ли, с вашей точки зрения, действующему мэру города, не пользовавшемуся к началу предвыборной кампании особой популярностью у избирателей, баллотироваться на второй срок? Правильно ли он поступил, что привлек к организации своей предвыборной кампании профессиональных специалистов по PR-технологиям? На что, по вашему мнению, следовало бы сделать основной акцент мэру в его предвыборной борьбе?

### **Кейс №3**

На выборах в Государственную думу осенью 2007 г. в Екатеринбурге второе место из 17 баллотировавшихся кандидатов занял кандидат А. Однако из-за недостаточной явки избирателей результаты выборов были отменены, что позволило кандидату А. продолжить предвыборную борьбу. К счастью для кандидата А., занявший первое место на признанных недействительными выборах кандидат Б. был «снят с дистанции». Облизбирком отменил его регистрацию. А поскольку остальные участники предвыборной борьбы показали существенно более низкие результаты, чем кандидаты А. и Б., шансы кандидата А. на победу резко возросли. Поэтому на первый план для кандидата А. вышла задача не растерять имеющееся преимущество, закрепить лидирующее положение и обеспечить эффективную организацию избирательной кампании. Одним из выигрышных пунктов его предвыборной платформы во время подготовки к осенним (первым) выборам был лозунг борьбы с криминалом. На последовавшем этапе предвыборной борьбы необходимо было взять его на вооружение. К числу основных в последовавшей предвыборной борьбе относились проблемы обеспечения поддержки администрации города, выпуска большого количества листовок, создания имиджа человека, импонирующего основной массе избирателей.

**Проблема:** Достаточно ли полон перечень проблем, на которые стоило бы обратить основное внимание кандидату А. в ходе последующего этапа предвыборной борьбы? Как, по вашему мнению, целесообразно было бы решать перечисленные выше и другие проблемы, возникающие в ходе ведения предвыборной борьбы кандидату, занимающему лидирующее положение?

### **Кейс №4**

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.

**Проблема:** 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»?

## **Критерии оценки форм текущего контроля**

### **Критерии оценки устного опроса (диалога-собеседования)**

Опрос – метод контроля знаний, заключающийся в осуществлении взаимодействия между преподавателем и студентом посредством получения от студента ответов на заранее сформулированные вопросы.

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленный вопрос с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленный в опрос в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопроса с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.

### **Критерии оценки доклада**

Оценка за доклад выставляется с учетом его содержания, успешности выступления студента на семинаре и показанной при ответе эрудиции. Критериями оценки доклада являются: соответствие содержания работы теме, самостоятельность выполнения работы, глубина проработки материала, использование рекомендованной и справочной литературы, исследовательский характер, логичность и последовательность изложения, обоснованность и доказательность выводов, грамотность изложения, использование наглядного материала.

Оценка «отлично» – учебный материал освоен студентом в полном объеме, студент легко ориентируется в материале, полно и аргументировано отвечает на дополнительные вопросы, излагает материал логически последовательно, делает самостоятельные выводы, умозаключения, демонстрирует кругозор, использует материал из дополнительных источников, интернет ресурсы. Сообщение носит исследовательский характер. Речь характеризуется эмоциональной выразительностью, четкой дикцией, стилистической и орфоэпической грамотностью. Использует наглядный материал (презентация).

Оценка «хорошо» – по своим характеристикам сообщение студента соответствует характеристикам отличного ответа, но студент может испытывать некоторые затруднения в ответах на дополнительные вопросы, допускать некоторые погрешности в речи. Отсутствует исследовательский компонент в сообщении.

Оценка «удовлетворительно» – студент испытывал трудности в подборе материала, его структурировании. Пользовался, в основном, учебной литературой, не использовал дополнительные источники информации. С затруднением отвечает на дополнительные

вопросы по теме сообщения. Материал излагает не последовательно, не устанавливает логические связи, затрудняется в формулировке выводов. Допускает стилистические и орфоэпические ошибки.

Оценка «неудовлетворительно» – сообщение студентом не подготовлено либо подготовлено по одному источнику информации, либо не соответствует теме.

### **Критерии оценки выполнения кейса (кейс-задания)**

Кейс-задание является одним из способов эффективного применения теории в реальной жизни через решение учебно-конкретных ситуаций. Кейс-метод предусматривает описание определенных условий из жизни хозяйствующего субъекта, ориентирующее студентов на формулирование проблемы и поиск вариантов ее решения.

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Критерии оценивания выполнения кейс-задания. Оценка «отлично» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «хорошо» – при наборе в 4 балла.

Оценка «удовлетворительно» – при наборе в 3 балла.

Оценка «неудовлетворительно» – при наборе в 2 балла и менее.

## **2. Список вопросов и (или) заданий для проведения промежуточной аттестации**

Экзамен по дисциплине «Методы и модели принятия управленческих решений» проводится в письменной форме по билетам, содержащим два вопроса.

### **Вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине «Методы и модели принятия управленческих решений»**

1. Понятие управленческого решения.
2. Понятие, значение и функции управленческих решений в муниципальном управлении.
3. Типология управленческих решений в муниципальном управлении.
4. Понятие и сущность муниципального управления.
5. Правовые основы муниципального управления в России.
6. Основные этапы разработки управленческого решения в муниципальном управлении.
7. Содержание процесса планирования.
8. Компоненты плана.
9. Схема процесса планирования.
10. Роль творческого и аналитического в процессе планирования.
11. Матрица оценок альтернатив в соответствии с критериями.
12. Карта ключевых событий и план-график.
13. Анализ альтернатив действий.
14. Выбор оптимального варианта решения.
15. Влияние внешней и внутренней среды на реализацию альтернатив.
16. Понятие неопределенности и риска.
17. Задачи обоснования управленческих государственных решений в условиях неопределенности.

18. Условия неопределенности.
19. Методы и технологии принятия управленческих государственных решений в условиях «природной неопределенности».
20. Составляющие и источники рисков в управлении.
21. Технологии принятия управленческих решений в условиях стохастического риска.
22. Технологии принятия управленческих решений в условиях поведенческого риска.
23. Меры по снижению возможного риска.
24. Сущность и содержание стратегического управления.
25. Основные принципы стратегического государственного управления.
26. Технологии разработки стратегии управления.
27. Классификация стратегий.
28. Сущность и содержание сценарного моделирования при разработке стратегических решений.
29. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии муниципальных организаций.
30. Понятия качества и эффективности управленческих решений.
31. Методы оценки качества и эффективности управленческих решений.
32. Особенности оценки эффективности решений.
33. Примеры расчета эффективности управленческих решений.
34. Многокритериальные оценки, требования к системам критериев.
35. Количественные и качественные экспертные оценки.

### Образец билета

<p>ФГБОУ ВО «Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова» Кафедра управления и предпринимательства Направление подготовки: 38.04.04 Государственное и муниципальное управление Магистерская программа: Региональное государственное и муниципальное управление Дисциплина: «Методы и модели принятия управленческих решений»</p> <p><b>БИЛЕТ № 11</b></p> <p>1. Понятие управленческого решения. 2. Типология управленческих решений в муниципальных органах власти</p>		
И.о. зав кафедрой управления и предпринимательства		
к.э.н., доцент		Н.А. Старкова

### Оценка ответа на экзамене по билетам

#### **Правила выставления оценки:**

Оценка «отлично» выставляется за полный ответ на поставленные в билете вопросы с включением в содержание ответа лекции, материалов учебников, дополнительной литературы без наводящих вопросов.

Оценка «хорошо» выставляется за полный ответ на поставленные в билете вопросы в объеме лекции с включением в содержание ответа материалов учебников с четкими ответами на наводящие вопросы преподавателя.

Оценка «удовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено более половины требуемого материала, с положительным ответом на большую часть наводящих вопросов.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется за ответ, в котором озвучено менее половины требуемого материала или не озвучено главное в содержании вопросов с отрицательными ответами на наводящие вопросы или студент отказался от ответа без предварительного объяснения уважительных причин.



## **Приложение № 2 к рабочей программе дисциплины «Методы и модели принятия управленческих решений»**

### **Методические указания для студентов по освоению дисциплины**

Изучение дисциплины требует систематического и последовательного накопления знаний, следовательно, пропуски отдельных тем не позволяют глубоко освоить предмет. Поэтому необходимо постоянно осуществлять контроль над систематической работой студентов. В начале изучения дисциплины студентам необходимо ознакомиться с содержанием разделов дисциплины, с целями и задачами курса, связями с другими дисциплинами, списком основной и дополнительной литературы, графиком консультаций преподавателя.

Чтение лекций предполагает изложение структуры темы и краткого содержания ее основных вопросов, в основном, сложных для усвоения и (или) имеющих дискуссионный характер. Лекционный курс, в основном, строится на положениях в области теории принятия управленческих решений, представленных в научных трудах российских и зарубежных ученых, имеющихся в наличии в библиотеке Университета, ЭБС и упомянутых в списке основной и дополнительной литературы программы. После лекции студенты обращаются к данным источникам для закрепления знаний по рассмотренным на лекции вопросам. В случае затруднения необходимо обратиться за консультацией к преподавателю в соответствии с утвержденным графиком консультаций.

До очередного практического занятия по рекомендованным источникам студентам необходимо проработать теоретический материал, соответствующий теме занятия. При подготовке к практическим занятиям следует использовать не только лекции, учебную литературу, но и нормативно-правовые акты и комментарии к ним (доступ возможен через сайты справочно-информационных систем КонсультантПлюс, Гарант). На практическом занятии студенты должны принимать активное участие в обсуждении поставленных вопросов, с которыми необходимо ознакомиться заранее, а также в решении ситуационных задач и подготовке рефератов.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине «Методы и модели принятия управленческих решений в муниципальных органах власти» состоит в более тщательном изучении предложенного преподавателем теоретического материала, данного на лекциях на основе выложенных в системе Moodle презентаций, конспекта лекций и дополнительных источников, указанных в списке литературы. Для проверки качества изучения материала к отдельным темам предусмотрено проведение опросов.

Задачи для самостоятельного решения формулируются на лекциях и практических занятиях. В качестве них дома студентам предлагается решение кейса, аналогичного разобранным на практических занятиях. Впоследствии решение кейса при наличии вопросов со стороны студентов разбирается на последующих занятиях и/или обсуждается в чате.

Преподаватель оценивает индивидуально работу каждого студента на основании проведенных опросов, решения кейсов и подготовки докладов.