

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»**

Брянский филиал РАНХиГС

Кафедра государственного, муниципального управления
и управления персоналом

УТВЕРЖДЕНА
решением кафедры государственного,
муниципального управления и управления
персоналом
Протокол № 12
от «05» сентября 2018 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.Б.18 Принятие и исполнение управленческих решений
(индекс, наименование дисциплины, в соответствии с учебным планом)

ПИУР

(краткое наименование дисциплины)

38.03.04 – Государственное и муниципальное управление
(код и наименование направления подготовки (специальности))

Государственная и муниципальная служба
(специализация)

бакалавр
квалификация

очная
(формы обучения)

Год набора 2019

Брянск, 2018 г.

Автор–составитель:

Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и финансового права
Родоманов В.Ф.

Рабочая программа дисциплины «Принятие и исполнение управленческих решений»
разработана на основе типовой РПД

Заведующий кафедрой:

заведующая кафедрой государственного, муниципального управления и управления
персоналом, кандидат политических наук, доцент
Т.С. Болховитина

Содержание

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соответствующих с планируемыми результатами освоения образовательной программы	4
2. Объем и место дисциплины в структуре образовательной программы	5
3. Содержание и структура дисциплины	6
4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине	19
5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины	19
6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся по дисциплине	31
6.1. Основная литература	31
6.2. Дополнительная литература	31
6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы	31
6.4. Нормативные правовые документы	31
6.5. Интернет-ресурсы	32
6.6. Иные источники	32
7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы	32

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы

1.1. Дисциплина Б1.Б.18 «Принятие и исполнение управленческих решений» обеспечивает овладение следующими компетенциями с учетом этапов:

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений	ОПК-2.3	Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ПК-1	Умение 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-1.1	Умение принимать и исполнять управленческие решения в профессиональной деятельности

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта)	Код этапа освоения компетенции	Результаты обучения
	ОПК-2.3	на уровне знаний: - основных этапов государственного развития в историческом и социальном измерении; - типов, форм и видов организационно-управленческих решений в разных сферах деятельности при реализации государственного и муниципального управления; - основных методов и технологий оценки результатов принятых решений; - основных подходов и технологий разработки управленческих решений в системе государственного управления; - ответственности за последствия принятого управленческого решения;

		<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - оценки социальных результатов и последствий решений в системе государственного управления; - выбора и разработки организационно-управленческих решений в зависимости от задач профессиональной деятельности в различных отраслях государственного управления;
		<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - разработки управленческих решений в системе государственного управления; - анализа и оценивания результатов управленческого решения с позиций социальной значимости принимаемых решений.
	ПК-1.1	<p>на уровне знаний:</p> <ul style="list-style-type: none"> - форм и технологий принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности;
		<p>на уровне умений:</p> <ul style="list-style-type: none"> - принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности; - эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения;
		<p>на уровне навыков:</p> <ul style="list-style-type: none"> - использования инструментов и технологий регулирующего воздействия при реализации управленческих решений; - взаимодействия с экспертами в процессе принятия и исполнения управленческих решений, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения.

2. Объем и место дисциплины в структуре ОП ВО

Объем дисциплины составляет 3 зачетные единицы, всего - 108 академических часов или 81 астрономический час. Дисциплина может реализовываться с применением дистанционных образовательных технологий (ДОТ).

Количество академических и астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся по очной форме обучения:

Вид работы	Количество академических часов	Количество астрономических часов
Контактная работа с преподавателем	32	24
Лекции	16	12

Практические занятия	16	12
Самостоятельная работа	40	30

Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.18 «Принятие и исполнение управленческих решений» изучается в 6 семестре по очной форме обучения в соответствии с учебным планом. Формой промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом является экзамен (при реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий организация промежуточной аттестации осуществляется посредством информационно-образовательной среды Филиала).

3.Содержание и структура дисциплины

№ п/п	Наименование тем	Всего	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
<i>Очная форма обучения</i>								
Тема 1	Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений.	14	4		2		8	О, Д
Тема 2	Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.	16	4		4		8	О, Д, Т
Тема 3	Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений.	8	2		2		4	О, Д
Тема 4	Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений.	10	2		2		6	О, Т, Д
Тема 5	Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях	14	2		4		8	О, Д
Тема 6	Организация, анализ и контроль исполнения	10	2		2		6	О, Д, Т, КЗ, Р

№ п/п	Наименование тем	Всего	Объем дисциплины, час.				СР	Форма текущего контроля успеваемости*, промежуточной аттестации**
			Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий					
			Л	ЛР	ПЗ	КСР		
	управленческих решений							
Промежуточная аттестация		36					Экз	
Всего:		108	16		16		40	

Примечание: опрос (О), презентация (П), самостоятельная работа (СР), реферат (Р), Диспут (Д), Эссе(Э)

Содержание дисциплины

Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений

Основные понятия теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.

Лицо, принимающее решение (ЛПР). Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение. Место, роль и значение УР в управлении организацией.

Цели и задачи УР. Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР. Ресурсы, используемые при принятии и исполнении УР. Основные требования, предъявляемые к УР.

Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия УР.

Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.

Миссия и целевая ориентация организации. Система целей и задач организации. Дерево целей и его структура.

Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.

Активизирующие и эвристические методы выработки УР. Экспертные методы разработки и анализа УР. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР. Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.

Основы методологии разработки и исполнения управленческих решений.

3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления. 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона. 8-ми этапная циклическая модель принятия УР. Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.

Планирование и организация разработки, принятия, исполнения, анализа и контроля УР. Разработка и принятие УР. Формы реализации УР. Классификация и типология управленческих решений.

Тема 2. Разработка управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Методологические основы разработки, принятия, организации, анализа и контроля исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.

Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.

Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений

Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.

Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления. Согласование перспективных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.

Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного. Планирование и организация исполнения УР. Централизация и децентрализация процесса разработки УР.

Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. Процедура выбора управленческого решения, её анализ и оценка.

Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).

Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.

Организационная основа подготовки и реализации УР.

Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.

Социально-психологическая основа подготовки и реализации УР. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.

Социально-психологические методы мотивации исполнения УР.

Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений

Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности. Информационная структура УР. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.

Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации УР.

Информационно-аналитическая система. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия УР. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации УР. Информационные сети, используемые в корпоративных информационных системах.

Прикладные программные средства обеспечения управленческой деятельности. Применение современных прикладных программных средств в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации УР.

Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях

Принятие УР в условиях определённости. Основные этапы принятия решений в условиях определённости. Формализация процесса принятия решений в условиях

определённости. Множество альтернатив. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности. Возможность вычисления вероятностей и полезности реализации альтернатив. Учёт совокупности ресурсов и факторов, влияющих на возможность и полезность реализации альтернатив.

Принятие УР в условиях риска. Понятие риска и классификация рисков. Основные этапы принятия решений в условиях риска. Процесс принятия решений в условиях риска. Множество альтернатив, возможных исходов и их вероятностей. Источники рисков в различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество). Оценка вероятности и меры риска. Функция полезности в условиях риска. Учёт совокупности ресурсов, факторов и рисков, влияющих на возможность и полезность реализации альтернатив. Основные принципы и методы принятия УР в условиях риска. Оценка последствий УР в условиях риска на основе функции полезности.

Принятие УР в условиях неопределённости. Содержание и сущность понятия «неопределённость». Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости. Усиление влияния субъективных факторов при принятии УР в условиях неопределённости. Субъективные процедуры принятия УР. Использование опыта, интуиции ЛПР, а также анализ сходных ситуаций в условиях неопределённости.

Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений

Организация, анализ и контроль исполнения УР как ключевые этапы управления. Организация выполнения УР. Анализ и контроль исполнения УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности. Этапы процесса контроля исполнения управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.

Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.

Системы качества ISO900X. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).

Формализованные количественные процедуры оценок УР.

Качественные экспертные оценки.

Мониторинг и контроль управленческой деятельности.

Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.

4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине

4.1. Формы и методы текущего контроля успеваемости, обучающихся и промежуточной аттестации

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.В.ОД.17 «**Принятие и исполнение управленческих решений**» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

- при проведении занятий лекционного типа: фронтальный опрос;
- при проведении занятий практического типа: устный опрос, презентация, диспут;
- при контроле результатов самостоятельной работы студентов: проверка выполненных самостоятельных работ по дисциплине, эссе.

4.1.2. Промежуточная аттестация предусмотрена учебным планом в форме зачета с оценкой. Зачет проводится в форме устного собеседования по вопросам к зачету или в форме письменного тестирования

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Типовые оценочные материалы текущего контроля успеваемости обучающихся:

Вопросы и темы для подготовки к опросам:

Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений

1. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР) и его полномочия.
3. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
4. Место, роль и значение УР в управлении организацией.
5. Цели и задачи, проблемы и факторы управленческих решений.
6. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
7. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
8. Дерево целей и его структура.
9. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
10. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
11. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. 3 парадигмы принятия решений.
14. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
15. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
16. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
17. Общее планирование.
18. Формы разработки.

19. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Уровни управления. Пирамида управления.
3. Общие подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
4. Системный подход к управлению.
5. Миссия организации. Целевая ориентация.
6. Цель. Постановка целей и задач по SMART.
7. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
8. Целевые технологии (ЦТ).
9. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
10. Метод сценариев.
11. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
12. Дерево решений и процедура его построения.
13. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
14. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений.
15. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.
16. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.
17. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.

Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений

1. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
2. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
3. Планирование.
4. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
5. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным.
6. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
7. Эффективное проведение совещаний (традиционных и ИТ-виртуальных).
8. Модели руководства.

9. Управленческие навыки эффективного руководителя.
10. Понятия формального и неформального лидеров.
11. Роль лидера в процессе разработки и реализации УР.
12. Социально-психологические методы мотивации и реализации УР в организациях государственной службы.
13. Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.
14. Применение социально-психологических методов для мотивации исполнения УР.
15. Организационная основа подготовки и реализации УР.

Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.

1. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.
2. Информационная структура управленческого решения.
3. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
4. Управленческое решение как инструмент изменений функционирования и развития государственных организаций.
5. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.
6. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации УР. Типы БД.
7. Информационно-аналитическая система. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия УР.
8. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации УР.
9. Прикладные программные средства обеспечения управленческой деятельности. Применение современных прикладных программных средств в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации УР.
10. Информационные сети, используемые в корпоративных информационных системах.

Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях

1. Основные этапы принятия решений в условиях определённости.

2. Формализация процесса принятия решений в условиях определённости.
3. Множество альтернатив.
4. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности.
5. Понятие риска и классификация рисков. Источники рисков в бизнесе.
6. Процесс принятия решений в условиях риска.
7. Множество альтернатив, возможных исходов, учитывающих риски и их вероятностей. Оценка вероятности и меры риска.
8. Функция полезности в условиях риска.
9. Учёт совокупности факторов и ресурсов, влияющих на принятие решений в условиях определённости и рисков.
10. Основные принципы и методы принятия УР в условиях риска.
11. Источники рисков в различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество).
12. Содержание и сущность понятия «неопределённость».
13. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.
14. Влияние субъективных факторов при принятии УР в условиях неопределённости. Субъективные процедуры принятия УР.

Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений

1. Организация, анализ и контроль УР как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность УР.
3. Организация выполнения УР.
4. Анализ и контроль УР. Цели анализа и контроля управленческой деятельности.
5. Этапы процесса контроля управленческой деятельности. Методы контроля управленческой деятельности и механизм его осуществления.
6. Многокритериальные системы оценки УР и требования к критериям.
7. Матрица распределения компетенций КРІ (Key Performance Indicators).
8. Формализованные процедуры количественные экспертных оценок УР.
9. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
10. Повышенные требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения, (ЛПР). Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
11. Контроль принятия и реализации государственных решений.
12. Риски реализации государственных управленческих решений.

Темы для подготовки докладов:

Тема 1. Основы теории и методология разработки и исполнения управленческих решений

Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.

Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).

Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.

Ценности, цели и задачи принятия и исполнения УР.

Факторы и проблемы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения УР

Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.

Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.

Системный подход.

Миссия организации. Целевая ориентация.

Методы разработки УР в системе государственного управления. Общественные обсуждения и анализ исполнения УР в системе государственного и муниципального управления.

Согласование национальных целевых программ (ЦП) на федеральном и региональном уровнях управления.

Тема 3. Организационные, правовые и социально-психологические основы подготовки и реализации управленческих решений

Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.

Основы коммуникации руководителя и подчиненного.

Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.

Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.

Модели руководства.

Управленческие навыки эффективного руководителя.

Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.

Правовая основа подготовки и реализации управленческих решений.

Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений.

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.

Контроль и ответственность при реализации государственных решений.

Этапы процесса контроля.

Установление норм,

Методы контроля и механизм его осуществления.

Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.

Информационная структура управленческого решения.

Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.

Применение Excel.

Тема 5. Принятие управленческих решений в различных проблемных ситуациях

1. Основные этапы принятия управленческих решений.
2. Формализация процесса принятия решений в условиях определённости.
3. Функция полезности. Основные характеристики и критерии оценки полезности.
4. Понятие риска и классификация рисков. Источники рисков в бизнесе.
5. Принятие решений в условиях риска.
6. Множество альтернатив, учитывающих риски и их вероятностей. Оценка вероятности и меры риска.
7. Использование функции полезности при принятии управленческих решений в условиях риска.
8. Источники рисков в различных сферах (власть, бизнес, гражданское общество).
9. Учёт совокупности факторов и ресурсов, влияющих на принятие решений в условиях определённости и рисков.

10. Основные этапы и принципы принятия решений в условиях неопределённости.

11. Процедура принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

Тема 6. Организация, анализ и контроль исполнения управленческих решений

1. Организация, анализ и контроль управленческих решений как ключевые этапы управления.
2. Качество и эффективность управленческого решения.
3. Организация выполнения управленческого решения.
4. Анализ и контроль управленческих решений и управленческой деятельности.
5. Многокритериальные системы оценки управленческой деятельности.
6. Формализованные процедуры анализа и контроля управленческих решений.
7. Мониторинг и контроль управленческой деятельности.
8. Требования к ответственности лиц, принимающих управленческие решения.
Этика поведения гражданского и муниципального служащего.
9. Контроль принятия и реализации государственных решений.
10. Риски реализации государственных управленческих решений.

Тестовые задания

Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления

1. Назовите уровни управления в системе государственного управления:

а) федеральный (+),

б) региональный(+),

в) уровень Общественной палаты РФ,

г) муниципальный.

2. Вставьте пропущенное слово: “Управленческое решение – это целенаправленное ... субъекта на объект управления”:

а) давление,

б) согласование,

в) воздействие (+),

г) взаимодействие.

3. Управленческое решение – это:

- а) заключительный этап управленческой деятельности,
- б) промежуточный этап управленческой деятельности (+),
- в) общественный акт управленческой деятельности,
- г) согласованное решение субъекта и объекта управления.

4. Юридическое свойство управленческого решения – это:

- а) целенаправленность;
- б) плановость;
- с) легитимность (+);
- д) коллегиальность.

1. Управленческие решения принимаются в условиях:

(отметьте правильные ответы)

- а) согласования интересов;
- б) определённости (+);
- с) неопределённости (+);
- д) рисков (+);
- е) диагностики проблемной ситуации.

6. Группа решений, выделенная по признаку полноты и достоверности информации, располагаемой лицом, принимающим решение:

- а) документированные и не документированные;
- б) долгосрочные и краткосрочные;
- с) детерминированные и вероятностные (+);
- д) однокритериальные и многокритериальные.

7. Назовите число этапов принятия управленческих решений:

- а) 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона (+);

- b) 9-ми этапная циклическая модель принятия УР.
 - c) 8-ми этапная циклическая модель принятия УР (+);
 - d) Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР (+);
 - e) Общая 16-этапная модель разработки и принятия УР.
8. Управленческие решения, определяемые типу методов их подготовки и принятия:
- a) стратегические и тактические;
 - b) глобальные и локальные;
 - c) формализованные и неформализованные (+);
 - d) критические и некритические.
9. Группы управленческих решений, определяемые по продолжительности прогнозируемых последствий:
- a) традиционные и нетрадиционные;
 - b) корректируемые и некорректируемые;
 - c) глобальные и локальные (+);
 - d) индивидуальные и коллегиальные.
10. Основные факторы успешной реализации управленческих решений:
- a) традиционные факторы;
 - b) наличие необходимых материальных ресурсов (+);
 - c) наличие требуемых финансовых ресурсов (+);
 - d) нетрадиционные факторы;
 - e) климатические факторы.

Тема 4. Информационно-аналитическое обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений

1. Уточните определение понятия «информация», представленное в Федеральном законе от 27.06.2006г. № 149-ФЗ (в редакции, действующей с 30.06.2018г.):
“Информация – сведения (сообщения, данные)”

- a) зависящие от формы их представления и кодирования;
- b) независимо от формы их представления (+);
- c) характеризующие источник;
- d) содержание смысл, понятный их получателю.

2. Данные – это формы представления ..., с которыми имеют дело информационные системы и их пользователи

- a) сведений;
- b) информации (+);
- c) содержания;
- d) смысла.

3. Назовите элементарную единицу информации:

- a) байт;
- b) килобайт;
- c) бит (+);
- d) мегабайт.

4. Основные требования к качеству информации (выбрать правильные ответы):

- своевременность (+);
- достоверность (+);
- достаточность (+);
- актуальность (+);
- адресность (+);
- безадресность;
- правовая корректность (+);

- обеспеченность ресурсами;
- возможность многократного использования (+);
- невозможность многократного использования;
- возможность использования в различных базах данных (+);
- невозможность использования в различных базах данных;
- принадлежность исключительно одному субъекту;
- возможность кодирования и декодирования (+).

5. Информационная технология это:

1. Совокупность технических средств.
2. Совокупность программных средств.
3. Совокупность организационных средств.
4. Множество информационных ресурсов.
5. Совокупность формализованных операций и процедур по сбору, систематизации, хранению, обработке, анализу и передаче данных с использованием средств вычислительной техники (+).
6. Уточните определение понятия. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений – это совокупность процессов сбора, систематизации, обработки, хранения, ... и выдачи информации, необходимой для обеспечения управленческой деятельности и технологических процессов.
 - а) концентрации;
 - б) анализа (+);
 - в) интеграции;
 - г) принятия решений.

7. База данных – это представленная в объективной форме (хранящаяся на материальных носителях) структурированная совокупность самостоятельных материалов (статей, расчётов, нормативных актов и иных подобных

материалов), систематизированных таким образом, чтобы эти материалы могли быть найдены и обработаны с помощью ...

- а) системного администратора;
- б) системного аналитика;
- в) средств вычислительной техники (+);
- г) математических методов.

8. Отметьте известные Вам типы баз данных из представленного списка:

- 1 математические базы данных;
- 2 аналитические базы данных (+);
- 3 структурные базы данных;
- 4 реляционные базы данных (+);
- 5 централизованные базы данных (+);
- 6 виртуальные базы данных;
- 7 базы данных конечного пользователя (+);
- 8 базы экспертных методов;
- 9 распределенные базы данных (+);

9. Укажите функции управления предприятием, которые поддерживают современные информационные системы

- 1 планирование (+);
- 2 мотивация работников;
- 3 учет (+);
- 4 анализ (+);
- 5 распределение;
- 6 оценка эффективности (+).

10. Какие информационные сети используются в корпоративных информационных сетях

- 1. Локальные LAN (Local Area Net) (+).
- 2. Глобальная (Wide Area Network) (+).
- 4. Торговые сети - ETNs (Electronic Trading Networks) (+).
- 5. Сеть железных дорог.

6. Автоматизированные торговые сети ECN (Electronic Communication Network) (+).

7. Сеть автомобильных дорог.

11. Уточните определение понятия: “Информационная система – совокупность содержащейся в базах данных информации, обеспечивающая её обработку

с помощью ... и ...”

а) информационных процедур,

б) информационных технологий (+),

в) системного администратора,

г) специализированных технических средств (+);

д) математических методов.

12. Информационная технология – это

а) Совокупность технических средств;

б) Совокупность программных средств.

в) Совокупность организационных средств.

г) Множество информационных ресурсов.

д) Совокупность операций и процедур по сбору, систематизации, обработке, анализу, хранению и передаче данных с использованием алгоритмов и средств автоматизации (+).

Итоговый тест

1. Этапы рационального решения проблемы.

Задание. Вставьте недостающие элементы.

Диагноз ___(чего?)___

Формулировка _____ и _____ для принятия решения

Выявление возможных _____ решения проблемы

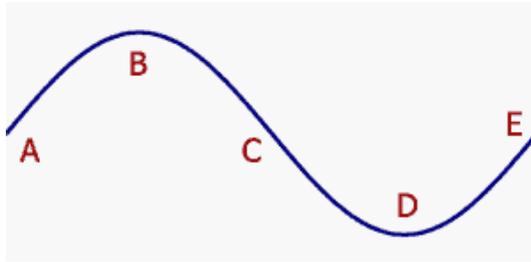
Оценка _____

Окончательный выбор пути решения проблемы

Принятие решения: 1) _____; 2) _____; 3) _____

Оценка _____

2.



Попробуйте описать дальнейшие действия руководителя, если компания находится...

на стадии развития «В»

на стадии «С»

на стадии «D»

3. Важнейшей характеристикой процесса подготовки, принятия и реализации управленческого решения является последовательное снятие неопределенности на всех этапах.

Каким обстоятельством НЕ вызвана неопределенность?

неполнотой и нечеткостью информации, поступающей из внешней среды;

сложностью внутренней среды организации;

неопределенностью целей управления;

ограниченной способностью ЛПР воспринимать и перерабатывать поступающую информацию.

4. Каким требованиям должно отвечать решение:

а) обоснованность

б) четкость формулировок

в) своевременность и эффективность

г) реальная осуществимость

д) всем выше перечисленным

5. Какой метод является базовым для данного курса:

- а) рациональное решение
- б) культурологический анализ
- в) принятие решений в условиях неопределенности
- г) принятие решений в условиях определенности
- д) многокритериального выбора

6. 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

7. 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

8. 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

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

а) анализ зависимости компонентов целевой системы от результатов реализации альтернатив

б) количественная оценка альтернатив

в) анализ соответствия альтернатив цели

г) комплексная оценка полезности альтернатив

д) качественная оценка альтернатив

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

а) расчет устойчивости

б) корректировка параметров решения

в) формализованное описание неопределенности

г) увеличение качества

11. Как оценивается эффективность управленческого решения:

а) степенью достижения результата на единицу затрат

б) сокращением капиталовложений

в) уменьшением затрат

г) уменьшением времени

д) уменьшением качества.

12. Какие понятия являются объективными:

а) риск

б) вероятность риска

в) определенность

г) количество неопределенностей

д) неопределенность.

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

а) ситуационный

- б) динамический
- в) функциональный
- г) системный
- д) маркетинговый.

14. При принятии решений в условиях неопределенности применяются:

- а) детерминированные методы
- б) стратегические игры
- в) морфологический анализ.

15. Дерево решений – это

- а) схематичное представление процесса
- б) организационная структура
- в) средство передачи информации
- г) инструмент контроля качества решений
- д) метод принятия решений.

16. Казуальное моделирование – это

- а) интуитивное
- б) имитационное
- в) причинно-следственное
- г) простое
- д) сложное.

17. 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.

18. 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.

19. Решение – это

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

20. Выбор, обусловленный знаниями, выведенными из накопленного опыта – это

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

21. Цель управленческого решения – это

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

22. При принятии управленческих решений могут встречаться ситуации в которых альтернативы отсутствуют

А) верное утверждение

Б) ошибочное утверждение

23. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться.

Организация разработки управленческого решения предполагает (1)_____ деятельности отдельных подразделений и отдельных работников в (2)_____ разработки решения. Организация осуществляется посредством (3)_____, нормативов, организационных (4)_____, инструкций, ответственности.

24. На месте пропусков вставьте слова, которые по смыслу должны там находиться.

Принятию решения предшествуют несколько этапов:

выбор оптимальной (1)_____ из их множеств; (альтернативы)

возникновение (2)_____, по которым необходимо принять решение; (проблем)

выбор (3)_____, по которым будет принято решение; (критериев)

утверждение (принятие) решения;

организация работ по (4)_____ решения – обратная связь (реализации)

разработка и формулировка (5)_____ ; (альтернатив)

25. Расставьте этапы принятия решения (из предыдущего вопроса) в нужной последовательности:

возникновение (1)_____, по которым необходимо принять решение; (проблем)

выбор (2)_____, по которым будет принято решение; (критериев)

разработка и формулировка (3)_____ ; (альтернатив)

выбор оптимальной (4)_____ из их множеств; (альтернативы)

утверждение (принятие) решения;

организация работ по (5)_____ решения – обратная связь (реализации)

26. Выберите правильный вариант.

Как правильно расшифровывается понятие SWOT-анализ:

Сила, слабость, возможности, угрозы;

Сила, стабильность, возможности, угрозы;

Стабильность, слабость, альтернативы, угрозы;

Сила, слабость, эффективность, угрозы.

Кейс-задачи

Кейс-задача 1.

Петров А.В. – руководитель крупного отдела одного из департаментов министерства промышленности и торговли РФ. Петров А.В. – управленец предпенсионного возраста, с большим опытом практической работы, но не обладающий высокими современными профессиональными компетенциями. Игнатов В.Б. – заместитель руководителя этого отдела, возраст, которого 45 лет. Игнатов В.Б. имеет меньший опыт практической работы, но, в отличие от Петрова А.В., обладает высоким уровнем профессионального образования и компетенций.

В течение года планируется проведение аттестации работников анализируемого департамента этого министерства. Результаты аттестации работников существенно определяются их характеристикой. Характеристику Игнатова В.Б. и др. необходимые для аттестации документы в обязательном порядке согласует Петров А.В.

Задание для самостоятельного решения:

1. Какие кадровые решения должно принять руководство департамента министерства промышленности и торговли РФ ?
2. Какие организационно-управленческие решения Вы можете предложить, если по результатам аттестации будет принято решение назначить на должность руководителя отдела Игнатова В.Б.?
3. Можно ли и в каком качестве использовать в последующей работе Петрова А.В.?

Кейс-задача 2.

Низкое качество государственного и муниципального управления в Российской Федерации признается как гражданами, руководством страны и экспертным сообществом, так и некоторыми международными организациями одной из ключевых причин многих современных российских проблем в экономике, в сфере обеспечения уровня и качества жизни, безопасности россиян. В XXI в. в России было предпринято немало попыток повысить качество государственного управления в ходе административной и бюджетной реформ, реформирования государственной службы, местного самоуправления, разграничения полномочий между Российской Федерацией и ее субъектами, путем разработки комплекса мер по борьбе с коррупцией, принятия законодательных актов, закрепляющих новые инструменты, механизмы, процедуры и технологии государственного управления или устанавливающих необходимость их разработки, принятия и внедрения, а также требования к ним. Повышение качества государственного и муниципального управления, его результативности и эффективности остается одной из главных задач, стоящих перед Российским государством.

Задание для самостоятельного анализа:

1. Насколько качество государственного управления зависит от его правового регулирования?
2. Насколько качество государственного и муниципального управления зависит от системности из организации и регулирования?
3. Каковы ваши конкретные предложения по совершенствованию правового регулирования государственного и муниципального управления?
4. Предложите и обоснуйте предложения по повышению качества государственного и муниципального управления и его результативности.

Кейс-задача 3

Руководитель *X* работает в должности начальника отдела *A* одного из региональных дивизионов крупной фирмы Wal-Mart Stores, Inc., и в полном объеме удовлетворяет требованиям, предъявляемым к занимаемой должности. Но, по мнению руководства фирмы, *X* не подходит для повышения в должности. Под его началом работает *Y* – отличный работник, из тех, кто “далеко пойдет”. Однако *Y* не может подняться по служебной лестнице на фирме Wal-Mart Stores, Inc. в обход *X*, поскольку для него в существующем штатном расписании нет вакантной должности, даже если руководство фирмы позволит ему нарушить сложившуюся на фирме субординацию и “перескочить” через голову шефа.

Чтобы не лишать *Y* перспективы карьерного роста и сохранить на работе *X*, руководство фирмы переводит *X* на работу в должности советника директора одного из крупных региональных дивизионов фирмы. *Y* же назначается на должность начальника отдела фирмы, которую ранее занимал *X*. Поскольку у *X* достаточно опыта, он вполне успешно справляется с работой в новой должности. После того как *X*, наконец, уходит на пенсию, в фирме происходят кадровые перемещения работников, и в отдел *A*, которым теперь руководит *Y*, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника *Z*. Поскольку *Z* – действительно толковый и активный молодой человек, он довольно быстро помогает перестроить производственную деятельность отдела *A*, который начинает функционировать очень эффективно.

И вот тогда вновь возникает необходимость и проблема: *как обеспечить карьерный рост работнику Z*. Отметим, что изложенный пример проблем карьерного роста на фирме Wal-Mart Stores, Inc. По мере развития компании и приёма на работу новых работников для многих из тех, кто имеет достаточно большой стаж и опыт работы, проблемы карьерного роста усугубляются и не решаются годами.

Задание для самостоятельного решения:

1. Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы?
2. Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи? Предложите приемлемые, по Вашему мнению, альтернативные варианты решения проблемы и порекомендуйте оптимальный.

Кейс-задача 4.

Группа компаний ХХХ, специализирующаяся на продаже товаров для детей, разработала новую концепцию работы розничной сети совместно с международным брендинговым агентством.

В основу концепции легли исследования, проведенные специалистами компании. Маркетологи выявили ряд особенностей детского потребительского поведения. В частности, то, что дети значительно меньше, чем взрослые, лояльны к брендам, поэтому для завоевания этой аудитории требуются большие усилия. Вывод, к которому пришли исследователи, – ребенок очень сильно влияет на предпочтения родителей, и его необходимо вовлекать в процесс покупки. Поэтому маркетинговые программы в магазинах нового формата будут направлены в основном на детей, а не на их родителей, как раньше.

Компания рассчитывает, что новая концепция позволит значительно повысить эффективность торговли. «В российских сетях только 13-17% посетителей магазинов становятся покупателями – это низкий результат по сравнению с западными сетями, – комментирует директор по маркетингу группы компаний ХХХ. За счет внедрения новой концепции мы надеемся повысить этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли Совет директоров ХХХ принял своевременно. Конкуренция на рынке стала ужесточаться, причем не только благодаря увеличению числа компаний, для которых продажа детских товаров, – основной бизнес. Серьезное давление на рынок оказывают аптечные сети: в их ассортименте все большую долю занимают средства по уходу за детьми, детское питание и прочее. К тому же последнее время производители многих «взрослых» брендов уделяют повышенное внимание детской аудитории. Наконец сами дети, особенно среднего и старшего школьного возраста переключаются на магазины для взрослых.

Задание для самостоятельного решения:

1. Как бы вы сформулировали суть проблемы?
2. Какие маркетинговые решения, по вашему мнению, могут обеспечить повышение продаж товаров для детей группа компаний ХХХ?

Кейс-задача 5.

Мировой производитель косметики и бытовой химии – компания ZZZ намерена значительно увеличить число своих покупателей. Расширение покупательской аудитории планируется произвести за счет женщин из развивающихся стран. Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках составляет примерно 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю компания ZZZ значительно уступает своим конкурентам, у которых на развивающиеся страны приходится не меньше 40% продаж.

Работа с покупателями в таких странах имеет свою специфику: многие из них привыкли обслуживаться в небольших семейных магазинах. Еще несколько лет назад аналитики в один голос говорили о том, что независимые магазины постепенно вымрут под натиском крупных ритейлеров, которые все больше распространяют свое влияние на рынки развивающихся стран. Однако эти прогнозы, пока сбываются медленно.

Менеджмент компании ZZZ уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире более 20 млн мелких торговых точек, однако продукция ZZZ пока продается только в 2,3 млн. Иными словами, данный канал сбыта компания ZZZ освоила на 12,5%. Неудивительно, что значительные силы корпорации сейчас направлены на исправление этого недочета.

Однако работа с мелкими торговцами связана с целым рядом сложностей. Главное зло для мерчандайзеров из ZZZ – то, что владельцы этих магазинов не считают продукцию компании приоритетной частью ассортимента, поскольку на бытовую химию у них приходится не больше 10% продаж.

Задание для самостоятельного решения:

4. Какие маркетинговые решения, по вашему мнению, могут обеспечить повышение объема продаж товаров косметики и бытовой химии компании ZZZ?
5. Как обеспечить более эффективную работу сети мелких торговых фирм, сотрудничающих с компанией ZZZ, по продаже косметики и бытовой химии?

Тематика рефератов

1. Виды управленческих решений в системе государственного управления.
2. Управленческие решения в системе государственного и муниципального управления.
3. Государственное управление инновационным развитием: цели и задачи, ценности и проблемы.
4. Особенности и этапы разработки государственных целевых программ.
5. Система анализа и оценки управленческих решений.
6. Оценочные системы и многокритериальный выбор.
7. Исследование организационных и социально-психологических основ разработки и реализации государственных решений.
8. Выбор и анализ альтернатив в процессе принятия решений.

9. Стратегические решения: технология разработки и механизмы реализации.
10. Модели и методы принятия решений в государственных организациях.
11. Ценностная и целевая ориентация государственных решений.
12. Проблемно-ориентированный подход в принятии государственных решений.
13. Исследование внешней среды и ее влияния на реализацию управленческих решений в государственном и муниципальном управлении.
14. Особенности разработки управленческих решений в условиях определенности.
15. Особенности разработки управленческих решений в условиях неопределенности и риска.
16. Применение математических методов в процессе разработки и принятия управленческих решений.
17. Организация и контроль исполнения государственных решений.
18. Прогнозирование и планирование при разработке государственных решений.
19. Оптимизация государственных решений.
20. Оценка эффективности государственных решений.
21. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственной власти и управления.
22. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия управленческих решений.
23. Организационная культура принятия управленческих решений.
24. Системный подход в принятии государственных решений.
25. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
26. Обеспечение кадровой безопасности разрабатываемых государственных решений.
27. Система контроля качества государственных решений.
28. Анализ процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
29. Управленческие решения направленные на повышение эффективности расходования бюджетных средств.
30. Управленческие решения направленные на эффективное управление государственной собственностью.
31. Оценка эффективности управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.
32. Этапы ситуационного анализа.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации

4.3.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы. Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования.

Код компетенции	Наименование компетенции	Код этапа освоения компетенции	Наименование этапа освоения компетенции
ОПК-2	Способность находить	ОПК-2.3	Способность

	организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений		разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиции социальной значимости
ПК-1	Умение 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-1.1	Умение принимать и исполнять управленческие решения в профессиональной деятельности

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

Этап освоения компетенции	Критерий оценивания	Показатель оценивания
ОПК-2.3 Способность разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задачи профессиональной деятельности и готовность нести ответственность за их последствия с позиций социальной значимости	Знает основы государственной социальной политики. Знает основные подходы и технологии разработки управленческих решений в системе государственного управления. Способен разрабатывать организационно-управленческие решения в зависимости от задач профессиональной деятельности в различных отраслях государственного управления. Знает меру ответственности и готов нести ответственность за принятые решения с	Демонстрирует знания основ государственной социальной политики. Демонстрирует знания государственного регулирования миграционных и демографических процессов. Демонстрирует знания основных подходов и технологий разработки управленческих решений в системе государственного управления. Демонстрирует навыки выбора и разработки организационно-управленческих решений в зависимости от задач профессиональной деятельности в различных отраслях государственного управления. Демонстрирует способность анализировать и оценивать результаты управленческого решения с позиций социальной значимости принимаемых решений. Воспринимает с позиций социальной значимости меру ответственности за

	позиций их социальной значимости.	решения. Знает и способен нести ответственность за последствия принятого управленческого решения.
ПК-1.1 Умение принимать и исполнять управленческие решения в профессиональной деятельности	Знает формы и технологии принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности. Умеет принимать и исполнять управленческие решения в профессиональной деятельности.	Демонстрирует знания форм и технологий принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности. Демонстрирует умение принятия и исполнения управленческих решений в профессиональной деятельности.

4.3.2 Типовые оценочные средства

Вопросы к зачету (с оценкой) по дисциплине «Принятие и исполнение управленческих решений»

1. Определение и сущность понятия «решение». Управленческое решение и его сущность. Управленческое решение как инструмент функционирования и развития организации.
2. Лицо, принимающее решение (ЛПР). Сущностные характеристики управленческого решения (УР) и лица, принимающего решение (ЛПР).
3. Государственное управленческое решение, политическое решение, административное решение.
4. Место, роль и значение управленческого решения (УР) в управлении организацией. Цели и задачи УР.
5. Цели, задачи и сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая. Эмерджентность и синергия в управлении.
6. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным в реализации управленческих решений (УР).
7. Дерево целей и его структура.
8. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
9. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
10. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
11. Активизирующие, эвристические и Экспертные методы методы выработки УР.
12. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
13. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.
14. Теория разработки и исполнения управленческих решений как научная дисциплина.
15. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения.
16. 3 парадигмы принятия решений.
17. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
18. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона.
19. 8-ми этапная циклическая схема. Общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.

20. Общее планирование.
21. Формы разработки.
22. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.
23. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
24. Метод постановки целей SMART и его применение в управлении.
25. Метод сценариев и дерева решений в управлении.
26. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
27. Ресурсы, проблемы и факторы, анализируемые в теории разработки, принятия и исполнения управленческих решений (УР). Основные требования, предъявляемые к УР.
28. SWOT-анализ в разработке государственных решений. Примеры применения SWOT-анализа процессе принятия управленческих решений (УР).
29. Табличные и графические способы представления управленческих проблем.
30. Формализованная процедура подготовки, обоснования и принятия управленческих решений (УР).
31. Модели руководства организацией и принятия управленческих решений (УР).
32. Процесс подготовки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
33. Правовые основы управления в системе государственного управления. Основные принципы принятия УР в системе государственного управления.
34. Разработка, анализ, принятие и исполнение управленческих решений в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
35. Основные принципы принятия УР в системе муниципального управления. Основные требования к лицу, принимающему решения (ЛПР), в системе государственного и муниципального управления.
36. Проблемы реализации УР на федеральном и региональном уровнях в современной России. Проблемы реализации УР в системе муниципального управления.
37. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
38. Целевые программы (ЦП) и технологии (ЦТ) и их применение в системе государственного управления на федеральном и региональном уровнях.
39. Классические 3-х и 6-ти этапные схемы Саймона: достоинства и недостатки.
40. 8-ми этапная циклическая модель принятия управленческих решений (УР).
Общая 12-этапная модель разработки и принятия УР.
41. Основные подходы к управлению: системный, процессный, ситуационный.
42. Структурный и структурно-функциональный подходы к управлению.
43. Множество альтернатив управленческих решений. Разработка, анализ, оценка и выбор альтернатив управленческих решений.
44. Разработка и принятие управленческих решений в условиях определенности.
45. Разработка и принятие управленческих решений в условиях ограниченной определенности и риска.
46. Основные критерии для выбора оптимальной стратегии при принятии решения в условиях риска и неопределенности.
47. Разработка и принятие управленческих решений в условиях неопределенности.
48. Понятие и основные характеристики государственного решения.
49. Активизирующие и эвристические методы выработки управленческих решений (УР).
50. Экспертные методы разработки и анализа управленческих решений (УР).
51. Качественные методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия УР.

52. Формально-логические методы разработки, анализа, оценки и принятия управленческих решений (УР). Дерево решений и его использование в процессе принятия УР.
53. Роль человеческого фактора в процессе подготовки и принятия решений. Основы деловой коммуникации руководителя и подчиненного.
54. Планирование и организация исполнения управленческих решений (УР). Централизация и децентрализация процесса разработки УР.
55. Постановка целей, задач и делегирование полномочий подчиненным. В процессе реализации управленческого решения (УР).
56. Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Эффективное проведение деловых совещаний (в традиционной форме и IT-виртуальных).
57. Понятие и сущность информации. Информация как исходная категория и ресурс информационно-аналитической деятельности.
58. Понятие, сущность и признаки оценки информации: объем, достоверность, ценность.
59. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
60. Понятие и сущность информации. Информационное обеспечение разработки, принятия и реализации управленческих решений. Базы данных (БД) и их роль в информационном обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).
61. Информационная и информационно-аналитическая система: общие характеристики различия. Информационно-аналитическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений (УР).
62. Базы знаний (БЗ), их типы и структура. Роль БЗ в информационно-аналитическом обеспечении разработки, принятия и реализации управленческих решений (УР).
63. Прикладные программные средства (ППС) обеспечения управленческой деятельности. Применение современных ППС в информационном и информационно-аналитическом обеспечении разработки и реализации управленческих решений (УР).
64. Понятия формального и неформального лидеров. Роль лидера в процессе разработки и реализации управленческих решений (УР).
65. Организационная и социально-психологическая основы подготовки и реализации управленческих решений (УР).
66. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственных и административных решений.
67. Социально-психологические методы мотивации исполнения управленческих решений (УР).
68. Понятие формального и неформального лидера. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
69. Административная и этическая ответственность государственных служащих за принятие и исполнение управленческих решений (УР). Контроль реализации государственных решений.
70. Оценка качества и эффективности государственных управленческих решений (УР).
71. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
72. Формирование и использование управленческих команд. Основные характеристики эффективных управленческих команд.

Полный набор оценочных материалов (тестовых заданий для промежуточной аттестации) утвержден кафедрой менеджмента, государственного и муниципального

управления (протокол заседания кафедры от 04.09.2017г.№1) и хранится в фонде кафедры, за которой закреплена дисциплина.

Шкала оценивания устного ответа

Требования к знаниям	Оценка
Студент глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, логично и аргументировано его излагает его на зачете, умеет актуализировать теоретические знания, для выполнения практического задания, не затрудняется с ответом при видоизменении заданий. Учебные достижения в семестровый период демонстрируют высокую степень овладения программным материалом.	40-100 баллов
Студент, не может выполнить практическое задание и ответить на теоретический вопрос. Учебные достижения в семестровый период демонстрировали низкий уровень овладения программным материалом по минимальной планке.	0-39 баллов

Шкала оценивания тестирования

кол-во правильных ответов	кол-во баллов
0-5	0-39 баллов
6-11	40-59 баллов
12-17	60-79 баллов
18-24	80-100 баллов

По окончании изучения дисциплины баллы, набранные обучающимся по итогам текущего контроля, суммируются с баллами, полученными на промежуточной аттестации (зачет с оценкой) и формируют итоговую оценку по дисциплине. Весомость текущего контроля составляет 70%, промежуточной аттестации - 30%. Итоговая оценка по дисциплине (максимум - 100 баллов) = $0,3 * (\text{баллы, полученные на промежуточной аттестации}) + 0,7 * (\text{баллы, полученные по итогам текущего контроля})$. Регулярно занимающиеся обучающиеся, набравшие при текущем контроле 60 баллов и более, могут автоматически получить оценку «зачтено» без участия в промежуточной аттестации.

Баллы текущего контроля набираются студентов в течение учебного семестра за следующие виды работ:

Таблица Система текущего контроля по дисциплине

№п/п	Форма работы студента	Кол-во баллов	График сдачи работы
1.	Ответ по вопросам семинара	4 балла (13 семинаров-52 балла)	в теч. семестра
2.	Самостоятельная работа	5 баллов (2 СР – 10 баллов)	в теч. семестра
3.	Выполнение презентации	6 баллов (за 1 презентацию. max 3 презентации за семестр)	в теч. семестра
4.	Написание эссе	20 баллов (не более 1 эссе)	в теч. семестра
5.	Итого	100 баллов	

Схема расчёта оценки по дисциплине (пример)

Вид аттестации	Удельный вес оценки	Баллы, полученные обучающимся	Баллы с учетом удельного	Всего баллов	Семестровая оценка
----------------	---------------------	-------------------------------	--------------------------	--------------	--------------------

			веса		
Текущий контроль	70%	80	$80 \times 70\% = 56$	56+21=76	76 баллов «зачтено»
Промежуточная аттестация	30%	70	$70 \times 30\% = 21$		

В зачетную ведомость и зачетную книжку выставляется оценка «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Перевод баллов в шкалу оценивания, выставляемой в зачетную ведомость и зачетную книжку обучающегося отметки:

0-39 баллов	«неудовлетворительно»
40-59 баллов	«удовлетворительно»
60-79 баллов	«хорошо»
80-100 баллов	«отлично»

4.4. Методические материалы

Промежуточная аттестация проводится по каждой составляющей образовательной программы в соответствии с действующим локальным нормативным актом РАНХиГС, регламентирующим проведение промежуточной аттестации обучающихся. Промежуточная аттестация по конкретной составляющей образовательной программы проводится в том семестре (семестрах), в котором (-ых) осваивается данная составляющая образовательной программы и (или) завершается ее освоение.

Промежуточная аттестация проводится посредством аттестационных испытаний в форме экзамена или зачета (в том числе дифференцированного зачета). Конкретная форма промежуточной аттестации определяется учебным планом.

Экзамены и зачеты проводятся, как правило, в устной или письменной форме, которая устанавливается в рабочей программе дисциплины. Независимо от формы проведения аттестационного испытания обучающимся должны быть обеспечены объективность оценки и единообразие требований.

Результаты промежуточной аттестации оцениваются:

при проведении экзамена – по традиционной балльной системе оценивания («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно»);

при проведении зачета – по бинарной системе оценивания («зачтено», «не зачтено»), или традиционной балльной системе оценивания.

Порядок перевода количества баллов, набранных в ходе текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, в традиционную балльную или бинарную систему оценивания определяется рабочей программой дисциплины.

Успешным является прохождение экзамена или зачета с оценкой «зачтено» или «удовлетворительно» и выше. По образовательным программам высшего образования количество аттестационных испытаний промежуточной аттестации в учебном году определяется учебным планом.

Аттестационное испытание проводится преподавателем (далее – экзаменатор) или экзаменационной комиссией (при проведении второй повторной промежуточной аттестации по данной дисциплине, а также при передаче успешно сданного аттестационного испытания в целях повышения положительной оценки).

Оформление результата прохождения аттестационного испытания осуществляется посредством его фиксации в экзаменационной или зачетной ведомости или направлении на сдачу зачета или экзамена, а также в зачетной книжке обучающегося. Оценки

«неудовлетворительно» и «не зачтено» фиксируются только в ведомости. Неявка на экзамен или зачет фиксируется в ведомости отметкой «не явился».

В случае проведения экзамена или зачета экзаменационной комиссией результат сдачи экзамена или зачета оформляется также протоколом заседания экзаменационной комиссии.

При прохождении аттестационного испытания обучающиеся должны иметь при себе зачетные книжки, которые они перед его началом предъявляют экзаменатору или председателю экзаменационной комиссии.

При проведении аттестационного испытания обучающийся может использовать базы данных, программные продукты и иные материалы, разрешенные к использованию рабочей программой дисциплины.

При проведении аттестационного испытания не допускается наличие у обучающегося посторонних предметов и технических устройств, способных затруднить (сделать невозможной) объективную оценку результатов аттестационного испытания, в том числе в части самостоятельности выполнения задания (подготовки к ответу на вопрос) обучающимся. Обучающиеся, нарушившие правила проведения аттестационного испытания, могут быть представлены к применению мер дисциплинарного взыскания.

Время подготовки ответа при сдаче аттестационного испытания в устной форме составляет не менее 30 минут (по желанию обучающегося ответ может быть досрочным). При подготовке обучающийся может вести записи в листе устного ответа.

При сдаче аттестационного испытания в устной форме вопросы и задания, подлежащие изложению и выполнению обучающимся, определяются в билете (при проведении аттестационного испытания по билетам) или экзаменатором (председателем экзаменационной комиссии).

При сдаче аттестационного испытания в устной форме по билетам обучающийся, испытывающий затруднения при подготовке к ответу по выбранному билету, имеет право выбора второго билета с соответствующим продлением времени на подготовку к ответу. При этом оценка снижается на один балл по традиционной балльной системе оценивания. Выбор третьего билета не допускается.

В случае проведения аттестационного испытания в устной форме экзаменатору или членам экзаменационной комиссии предоставляется право задавать обучающемуся дополнительные вопросы в рамках рабочей программы дисциплины по вопросам, указанным в билете или определенным для изложения обучающимся экзаменатором (председателем экзаменационной комиссии).

В исключительных случаях и при согласии экзаменатора (председателя экзаменационной комиссии) директор филиала может разрешить обучающемуся по его мотивированному заявлению досрочное прохождение аттестационного испытания в течение соответствующего семестра. Досрочное прохождение аттестационного испытания осуществляется при условии отсутствия академической задолженности без освобождения обучающегося от текущих учебных занятий (в том числе практики). Результаты сдачи впоследствии вносятся в зачетную или экзаменационную ведомость.

Обучающийся имеет право на пересдачу успешно сданных аттестационных испытаний с целью повышения положительной оценки не более чем по трем составляющим образовательной программы за весь период обучения (однократно по каждой составляющей образовательной программы). Пересдача аттестационного испытания осуществляется при условии отсутствия академической задолженности без освобождения обучающегося от текущих учебных занятий (в том числе практики).

Не допускается взимание платы с обучающихся за прохождение (в том числе повторное, досрочное) промежуточной аттестации.

Неудовлетворительные результаты промежуточной аттестации по дисциплине (дисциплинам) за исключением факультативных, или непрохождение промежуточной аттестации без уважительной причины признаются академической задолженностью.

Обучающимся, не прошедшим промежуточную аттестацию в установленные сроки по уважительной причине, подтвержденной документально, а также имеющим академическую задолженность, филиалом определяется иной срок (сроки) прохождения аттестационного испытания.

Обучающиеся, имеющие академическую задолженность, вправе пройти промежуточную аттестацию по соответствующей дисциплине не более двух раз.

Если обучающийся не ликвидировал академическую задолженность при прохождении повторной промежуточной аттестации в первый раз (первая повторная промежуточная аттестация), ему предоставляется возможность пройти повторную промежуточную аттестацию во второй раз (вторая повторная промежуточная аттестация) с проведением указанной аттестации экзаменационной комиссией.

Повторная промежуточная аттестация проводится не позднее истечения периода времени, составляющего один год после образования академической задолженности. В указанный период не включаются время болезни обучающегося, нахождение его в академическом отпуске или отпуске по беременности и родам.

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Обучение по дисциплине «**Принятие и исполнение управленческих решений**» предполагает изучение курса на аудиторных занятиях (занятия лекционного и семинарского типов) и самостоятельной работы обучающихся.

При реализации дисциплины с применением дистанционных образовательных технологий образовательные материалы размещаются в информационно-образовательной среде Филиала.

Самостоятельная работа студентов является составной частью образовательных программ высшего образования. Целью самостоятельной работы студентов является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками самостоятельной деятельности в решении профессиональных задач, опытом творческой, исследовательской деятельности. Самостоятельная работа студентов способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению учебных и профессиональных задач.

Задачами самостоятельной работы студентов являются: освоение содержания основных положений учебного курса в процессе подготовки к семинарским, практическим и лабораторным занятиям, выполнения практических заданий; умение использовать материал, освоенный в ходе самостоятельной работы, при подготовке рефератов, курсовых работ, выпускной квалификационной работы, а также для подготовки к текущему контролю и промежуточной аттестации; формирование у студента самостоятельного мышления и стремления к саморазвитию. Основными формами организации самостоятельной работы являются: аудиторная и внеаудиторная самостоятельная работа, объемом часов в соответствии с учебным планом по данной дисциплине.

Текущая самостоятельная работа, направленная на углубление и закрепление знаний студента, развитие практических умений.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как самоконтроль и контроль со стороны преподавателя. Сопровождение самостоятельной работы студентов может быть организовано в следующих формах:

- согласование индивидуальных планов (виды и темы заданий, сроки предоставления результатов) самостоятельной работы студента в пределах часов, отведенных на самостоятельную работу);
- консультации (индивидуальные, групповые) по оказанию помощи при разработке плана или программы работы над индивидуальным проектом;
- оценка результатов выполненных заданий;
- изучение тем, вынесенных на самостоятельную проработку.

Методическое обеспечение самостоятельной работы преподавателем состоит из:

- определения учебных тем/аспектов/вопросов, которые студенты должны изучить самостоятельно;
- подбора необходимой учебной литературы, обязательной для проработки и изучения;
- поиска дополнительной научной литературы, к которой студенты могут обращаться по желанию, при наличии интереса к данной теме;
- определения контрольных вопросов и практических заданий, позволяющих студентам самостоятельно проверить качество полученных знаний;
- организации консультаций преподавателя со студентами для разъяснения вопросов, вызвавших у студентов затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

Самостоятельная работа может выполняться обучающимся в читальном зале библиотеки, в компьютерных классах, а также в домашних условиях. Организация самостоятельной работы студентов предусматривает контролируемый доступ к лабораторному оборудованию, приборам, базам данных, к ресурсу Интернет. Предусмотрено получение студентами профессиональных консультаций, контроля и помощи со стороны преподавателя.

Творческая проблемно-ориентированная самостоятельная работа, направленная на развитие интеллектуальных умений, повышение творческого потенциала студентов

Включает следующие виды работ по основным проблемам курса:

- поиск, анализ, структурирование и презентация информации;
- анализ научных публикаций по заранее определенной преподавателем теме;
- написание эссе.

Контроль самостоятельной работы.

Оценка результатов самостоятельной работы организуется как самоконтроль и контроль со стороны преподавателя. Сопровождение самостоятельной работы студентов может быть организовано в следующих формах: согласование индивидуальных планов (виды и темы заданий, сроки предоставления результатов) самостоятельной работы студента в пределах часов, отведенных на самостоятельную работу); консультации (индивидуальные, групповые) по оказанию помощи при разработке плана или программы работы над индивидуальным проектом; оценка результатов выполненных заданий.

Методические рекомендации по подготовке студентов к занятиям лекционного типа

Лекционное преподавание закладывает основы научных знаний, подводит теоретическую базу под изучаемую науку, знакомит слушателей с методологией исследования и указывает направления их работы по всем остальным формам и методам учебных занятий.

Лучшему усвоению материала способствует записывание лекции. Дословно следует записывать определения, признаки, выводы, диктуемые лектором. В целом же конспект лекции должен отражать основное содержание лекции, записанной своими словами, кратко и сжато.

Конспектируя лекцию, следует обязательно записывать источники, на которые ссылается автор, их можно будет изучить в ходе самостоятельной работы.

В конце конспекта каждой лекции следует оставить одну чистую страницу, чтобы, читая учебник, дополнительную литературу, можно было дополнить текст лекции.

Методические рекомендации по подготовке студентов к занятиям семинарского типа (практические занятия)

На практических занятиях углубленно рассматриваются наиболее сложные вопросы учебного курса, обсуждаются материалы лекций и самостоятельной работы. Практические занятия призваны способствовать закреплению и углублению знаний обучающихся.

Практическое занятие начинается вступительным словом преподавателя. Затем заслушиваются доклады по вопросам плана практического занятия, подготовленные студентами. Докладчики назначаются преподавателем по ходу занятия (как правило, из числа желающих). Все студенты должны быть готовы к докладу по каждому вопросу плана (8-10 минут) и к участию в обсуждении и дополнении докладов (3-5 минут).

Выступление студента на практическом занятии должно отвечать следующим требованиям: в нём излагается суть, теория рассматриваемого вопроса, даётся анализ исторического и нормативного материала, закономерностей, принципов, законов, категорий на основе достижений современной науки. Выдвинутые положения подкрепляются фактами, аргументами, доказательствами, примерами и иллюстрациями. Ответы должны быть грамотными и в литературном отношении.

Докладчику задаются вопросы, после ответов, на которые все желающие вносят уточнения и дополнения. Преподаватель может вызвать студентов и для ответа на вопросы, не освещённые в ходе доклада.

Обсуждение, как правило, заканчивается заключением преподавателя, которое необходимо внимательно выслушать, усвоить и записать данные им рекомендации, советы.

Часть практических занятий проводится в форме дискуссии – обсуждения сложной проблемы, по которой нет единого мнения среди специалистов, ученых и практических работников.

Цели дискуссии:

1. Поиск новых знаний, расширение и углубление имеющихся знаний за счет обмена информацией между студентами и преподавателями.
2. Развитие навыков коллегиального принятия управленческих решений.
3. Развитие методического мышления, формирование умения публично выступать, отстаивать свою точку зрения.

В вводной части дискуссии преподаватель мотивирует тему, ее проблемность, значимость, необходимость обсуждения и принятия коллегиального решения, сообщает порядок проведения дискуссии, проверяет готовность студентов к занятию.

В основной части дискуссионного занятия выступают студенты либо от своего имени (совещательная дискуссия), либо от группы (панельная дискуссия). После каждого выступления преподаватель или студенты дополняют выступающего сообщением новых сведений.

В заключительной части дискуссии преподаватель дает краткую формулировку выводов (решений) по существу обсуждаемой проблемы с учетом выступлений студентов,

мнений специалистов в этой области знаний и обосновывает предпочтительность той или иной точки зрения.

Преподаватель дает оценку заслушанным выступлениям, степени творческой активности и самостоятельности студентов, сообщает проставленные в журнал учебных занятий оценки успеваемости и отвечает на вопросы студентов.

Основу подготовки студентов к любому практическому занятию составляет систематическое, вдумчивое изучение учебной и научной литературы. Особое значение следует обращать на новые термины. Поэтому при подготовке к занятиям следует активно пользоваться справочной литературой, различного рода словарями.

Рекомендуется иметь специальную тетрадь для практических занятий. В неё следует заносить планы ответов на поставленные вопросы, заметки студента в ходе занятия, дополнительные пояснения преподавателя, а также возникающие и требующие дополнительной консультации вопросы.

Методические рекомендации по подготовке к опросу

Практические занятия являются одним из видов занятий при изучении курса дисциплины и включают самостоятельную подготовку студентов по заранее предложенному плану темы, написание эссе, подготовку докладов, решение практических задач и упражнений.

Целью практических занятий является закрепление, расширение, углубление теоретических знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы, развитие познавательных способностей.

В процессе подготовки к практическим занятиям студент учится:

- 1) самостоятельно работать с научной, учебной литературой, научными изданиями, справочниками;
- 2) находить, отбирать и обобщать, анализировать информацию;
- 3) выступать перед аудиторией;
- 4) рационально усваивать категориальный аппарат.

Для подготовки к устному опросу студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов.

Тема и вопросы к практическим занятиям, вопросы для самоконтроля содержатся в настоящей рабочей программе (С. 10-12) и доводятся до студентов заранее.

Эффективность подготовки студентов к устному опросу зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой.

Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным теме практического занятия, в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционных занятий, обратить внимание на усвоение основных понятий дисциплины, выявить неясные вопросы и подобрать дополнительную литературу для их освещения, составить тезисы выступления по отдельным проблемным аспектам.

В среднем, подготовка к устному опросу по одному семинарскому занятию занимает от 2 до 4 часов в зависимости от сложности темы и особенностей организации студентом своей самостоятельной работы.

За участие в устном опросе студент может получить 1-2 балла в зависимости от полноты ответа.

Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе представляет собой сочинение-рассуждение небольшого объема со свободной композицией и собственной трактовкой какой-либо проблемы. Эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и

заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Как правило, эссе предполагает новый, субъективно окрашенный текст о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный, беллетристический характер.

Эссе студента – это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем (тема может быть предложена и студентом, но обязательно должна быть согласована с преподавателем). Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей.

Построение эссе

Построение эссе – это ответ на вопрос или раскрытие темы, которое основано на классической системе доказательств.

Структура эссе

1. Титульный лист (оформление см. в «Методических указаниях по подготовке и оформлению письменных работ студентов»);

2. Введение – суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически.

На этом этапе очень важно правильно **сформулировать вопрос, на который вы собираетесь найти ответ в ходе своего исследования.**

При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть – теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать (логически, используя данные или строгие рассуждения) предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы. В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

Хорошо проверенный (и для большинства — совершенно необходимый) способ построения любого эссе — использование подзаголовков для обозначения ключевых моментов аргументированного изложения: это помогает посмотреть на то, что предполагается сделать (и ответить на вопрос, хорош ли замысел). Такой подход поможет следовать точно определенной цели в данном исследовании. Эффективное использование подзаголовков – не только обозначение основных пунктов, которые необходимо осветить. Их последовательность может также свидетельствовать о наличии или отсутствии логичности в освещении темы.

3. Заключение – обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д. Подытоживает эссе или еще раз вносит пояснения, подкрепляет смысл и значение изложенного в основной части. Методы, рекомендуемые для составления заключения: повторение, иллюстрация, цитата, впечатляющее

утверждение. Заключение может содержать такой очень важный, дополняющий эссе элемент, как указание на применение (импликацию) исследования, не исключая взаимосвязи с другими проблемами.

Методические рекомендации по составлению презентации

Требования к содержанию мультимедийной презентации:

- соответствие содержания презентации поставленным дидактическим целям и задачам;
- соблюдение принятых правил орфографии, пунктуации, сокращений и правил оформления текста (отсутствие точки в заголовках и т.д.);
- отсутствие фактических ошибок, достоверность представленной информации;
- лаконичность текста на слайде;
- завершенность (содержание каждой части текстовой информации логически завершено);
- объединение семантически связанных информационных элементов в целостно воспринимающиеся группы;
- сжатость и краткость изложения, максимальная информативность текста;
- расположение информации на слайде (предпочтительно горизонтальное расположение информации, сверху вниз по главной диагонали; наиболее важная информация должна располагаться в центре экрана; если на слайде картинка, надпись должна располагаться под ней; желательно форматировать текст по ширине; не допускать «рваных» краев текста);
- наличие не более одного логического ударения: краснота, яркость, обводка, мигание, движение;
- информация подана привлекательно, оригинально, обращает внимание учащихся.

Требования к тексту:

- читаемость текста на фоне слайда презентации (текст отчетливо виден на фоне слайда, использование контрастных цветов для фона и текста);
- кегль шрифта соответствует возрастным особенностям учащихся и должен быть не менее 24 пунктов;
- отношение толщины основных штрихов шрифта к их высоте ориентировочно составляет 1:5; наиболее удобочитаемое отношение размера шрифта к промежуткам между буквами: от 1:0,375 до 1:0,75;
- использование шрифтов без засечек (их легче читать) и не более 3-х вариантов шрифта;
- длина строки не более 36 знаков;
- расстояние между строками внутри абзаца 1,5, а между абзацев – 2 интервала;
- подчеркивание используется лишь в гиперссылках.

Требования к дизайну:

- использование единого стиля оформления;
- соответствие стиля оформления презентации (графического, звукового, анимационного) содержанию презентации;
- использование для фона слайда психологически комфортного тона;
- фон должен являться элементом заднего (второго) плана: выделять, оттенять, подчеркивать информацию, находящуюся на слайде, но не заслонять ее;
- использование не более трех цветов на одном слайде (один для фона, второй для заголовков, третий для текста);
- соответствие шаблона представляемой теме (в некоторых случаях может быть нейтральным);
- целесообразность использования анимационных эффектов.

Методические рекомендации по подготовке к диспуту

Диспут - публичный спор на определенную тему. Свободный обмен мнениями заставляет участников диспута глубже, всестороннее осмыслить окружающую действительность, а также подвергнуть анализу свои взгляды и убеждения.

Диспут проводится с целью углубления знаний теории дисциплины. В процессе диспута, путем обсуждения наиболее острых и актуальных проблем, укрепляются умения формулировать и выразить личное мнение, аргументировать и отстаивать свою позицию. При подготовке к диспуту следует хорошо изучить теорию по соответствующей теме, а также сформулировать спорные вопросы, требующие группового обсуждения. Для раскрытия вопросов, вынесенных на обсуждение, следует использовать рекомендованную к практическому занятию литературу. Наряду с ней (либо вместо нее) самостоятельно подобрать литературу, используя библиотечные фонды и электронные ресурсы.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Зуб, А. Т. Принятие управленческих решений : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 332 с.

2. Козырев, М. С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М. С. Козырев. - М. –Берлин : Директ-Медиа, 2015 — 401 с.

3. Соловьев, А.И. Принятие государственных решений : учебное пособие : рекомендовано УМО... / А. И. Соловьев; МГУ им. М.В. Ломоносова. - 2-е издание, переработанное и дополненное. М.: Аспект-Пресс, 2015 // Режим доступа: http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub

4. Армстронг М. Управление результативностью. Система оценки результатов в действии : пер. с англ. / М. Армстронг, А. Бэрн. - М. : Альпина Паблишер, 2016. - 250 с.

5. Дафт, Ричард Л. Теория организации: Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» /Ричард Л. Дафт; пер. с англ. под ред. Э.М. Короткова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009.

6. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения – пер с англ., М.- ФАИР-ПРЕСС, 1998. – 288 с.

7. Кини, Ральф Л.Принятие решений при многих критериях: предпочтения и замещения [Текст] / Р. Л. Кини, Х. Райфа; под ред. И. Ф. Шахнова ; пер. с англ. В. В. Подиновского и др. - Москва : Радио и связь, 1981. - 560 с. // <https://search.rsl.ru/ru/record/01001068557>

6.2. Дополнительная литература

1. Василенко, И.А. Государственное и муниципальное управление: Учебник для академического бакалавриата / И.А. Василенко. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 494 с.

2. Васильев, В.П. Государственное управление / В.П. Васильев. - М.: ДиС, 2010. - 320 с.

3. Горб, В.Г. Принятие и исполнение государственных и муниципальных решений : учебное пособие / В. Г. Горб. – Екатеринбург : изд-во Урал. ин-та управления – филиала РАНХиГС, 2017. – 240 с. <http://www.iprbookshop.ru/72346.html>).

4. Докторович, А.Б. Социноинновационное развитие России в XXI веке// Сб. трудов ИНИОН РАН; под ред. Ю.С. Пивоварова. – М.: Изд-во ИНИОН, 2011.

8. Лапыгин, Ю.Н., Лапыгин Д.Ю. Управленческие решения: учебное пособие. – М.: Эксмо, 2009. - 448 с.
5. Ларичев, О.И. Теория и методы принятия решений: Учебник. Изд. второе, перераб. и доп. – М.: Логос, 2002. - 392 с.: ил.
6. Литвак, Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – 3-е изд., испр. – М.: Дело, 2002. – 392 с.
7. Мильнер, Б.З. Теория организации: Учебник. – 8-е изд. – М.: ИНФРА – М, 2012.

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Государственная служба: организация управленческой деятельности (учебно-методические аспекты): 256 с.– М. : КноРус, 2011. –учебное пособие / В. И. Анненков [и др.].
2. Учебно-методический комплекс «Принятие и исполнение государственных решений» для бакалавров по направлению подготовки «Государственное и муниципальное управление» – 081100 / сост. Н. Н. Соколов. – М. : ГУУ, 2012. – 109 с.
3. Козырев М. С. Принятие и исполнение государственных решений : учебное пособие / М. С. Козырев. - М. –Берлин : Директ-Медиа, 2015 – 401 с.
4. Фахрутдинова, А.З.Принятие и исполнение государственных решений / учебное пособие, Фахрутдинова А.З. — Новосибирск: СибАГС, 2014. – 188 с.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Федеральный закон "О государственной гражданской службе Российской Федерации" от 27.07.2004 N 79-ФЗ / URL: http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_48601/
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации".
4. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 1 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – № 3.
5. Талапина, Э.В. Государственное управление: проблемы и перспективы правового регулирования. Часть 2 // Законы России: опыт, анализ, практика. – 2015. – № 4.

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.infostat.ru/ru/index.html> (дата обращения: 16.08.2014). – Информационно-аналитические ресурсы «Государственное управление и местное самоуправление в РФ». URL: <http://imct.rags.ru> (дата обращения: 16.08.2014). 18 Информационно-издательский центр «Статистика России». URL:
2. <http://www.systema.ru> (дата обращения: 16.08.2014). – Научно-технический центр правовой информации «Система». URL: 20
3. <http://www.kremlin.ru> - официальный сайт Президента Российской Федерации;
4. <http://правительство.рф> - официальный сайт Правительства Российской Федерации;
5. <http://www.government.ru> – официальный сайт Правительства Российской Федерации.
6. www.council.gov.ru – Совет Федерации Федерального Собрания Российской Федерации.

7. www.duma.gov.ru – Официальный сайт Государственной Думы Федерального Собрания Российской Федерации:
 8. <http://www.economy.gov.ru/> – официальный сайт Министерства экономического развития Российской Федерации.
 9. <https://минобрнауки.рф/минобрнауки.рф> – Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации
 10. <http://gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации.
 11. www.gov.ru – Официальная Россия: Сервер органов государственной власти Российской Федерации
 12. <http://programs.gov.ru> – Портал государственных программ Российской Федерации.
 13. www.coe.ru – Информационный офис Совета Европы в России
 14. www.mos.ru – Официальный портал Мэра и Правительства Москвы
 15. <http://rusrand.ru/> – Центр научной политической мысли и идеологии.
 16. fcior.edu.ru – Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов
 17. <http://www.politnauka.org/> – Политнаука. Политология в России и мире
 18. <http://www.aup.ru/> – Административно-управленческий портал
 19. <http://www.data-rulers.ru/> Государственные деятели: Даты жизни и правлений.
- Справочно-информационный сайт
20. <http://www.spa.msu.ru/> МГУ. Факультет государственного управления
 21. http://www.spa.msu.ru/page_168.html Электронный научный журнал МГУ «ГОСУДАРСТВЕННОЕ УПРАВЛЕНИЕ. ЭЛЕКТРОННЫЙ ВЕСТНИК»
 22. <http://vasilievaa.narod.ru/> ТЕРРИТОРИАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ: государственное, региональное, муниципальное.

6.6. Иные источники

1. Маршев, В.И. История управленческой мысли: Учебник. – М.: Инфра-М, 2005.- 731с.
2. Миронов, А.Л. Государственное управление в России. Конституционный и институциональный аспекты: Монография. / А.Л. Миронов. - М.: ЮНИТИ, 2015. - 135 с.
3. Южаков В.Н., Талапина Э.В., Александров О.В., Тихомиров Ю.А., Добролюбова Е.И. Концепция федерального закона о государственном управлении в Российской Федерации. – Москва, 2014. – 96 с.
4. Южаков В.Н., Александров О.В., Добролюбова Е.И., Ключкова Е.Н. Внедрение управления по результатам в деятельность органов государственной власти: промежуточные итоги и предложения по дальнейшему развитию. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2014.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: учебные аудитории для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Компьютерное оборудование: персональные компьютеры, поддерживающие программное обеспечение Microsoft Windows 10 LTSB 1607; Microsoft Office Professional

2016, с персональным монитором преподавателя, а также устройства отображения информации на настенный экран группового или коллективного пользования.

Информационные справочные системы: Научная библиотека РАНХиГС. URL: <http://lib.ranepa.ru/>; Научная электронная библиотека eLibrary.ru. URL: <http://elibrary.ru/defaultx.asp>; Национальная электронная библиотека. URL: www.nns.ru; Российская государственная библиотека. URL: www.rsl.ru; Российская национальная библиотека. URL: www.nnir.ru; Электронная библиотека Grebennikon. URL: <http://grebennikon.ru/>; Электронно-библиотечная система Издательства «Лань». URL: <http://e.lanbook.com>; Электронно-библиотечная система ЮРАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.

Базы данных:

Bloomberg: <http://www.bloomberg.com/>

Компания "Emerging Markets Information Service" EMIS: <http://www.securities.com>

Информационный ресурс по мировой экономике компании International Monetary Fund (IMF) / Международного Валютного Фонда: <http://www.elibrary.imf.org>

Система профессионального анализа рынков и компаний «Спарк»: <http://www.spark-interfax.ru/>.

7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа:

Рабочие места студентов: стулья, парты.

Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра; ноутбук;

телевизионная панель;

аудиторная меловая доска;

имеется доступ в Интернет на всех ПК;

имеется локальная сеть

Портативная информационная индукционная система «Исток А2»

Портативная электронная лупа

Электронный ручной видеувеличитель «Визор»

Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа:

Рабочие места студентов: столы, стулья, парты;

Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра; ноутбук;

телевизионная панель;

аудиторная меловая доска;

имеется доступ в Интернет на всех ПК;

имеется локальная сеть

Портативная информационная индукционная система «Исток А2»
Портативная электронная лупа
Электронный ручной видеоувеличитель «Визор»

Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций:

Рабочие места студентов (столы прямоугольные, стол круглый, стулья);
рабочее место преподавателя (ноутбук, стол, стул, кафедра);
интерактивная доска ELENBERG;
проектор;
шкаф для хранения раздаточного материала;
тумба для хранения раздаточного материала;
маркерные доски
Портативная информационная индукционная система «Исток А2»
Портативная электронная лупа
Электронный ручной видеоувеличитель «Визор»

Помещение для самостоятельной работы обучающихся:

Рабочие места студентов: столы на одно посадочное место , стол на 4 посадочных места ;
рабочее место преподавателя: стол с приставкой на 2 рабочих места, стулья;
автоматизированные рабочие места преподавателей (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) ;
принтер; автоматизированные рабочие места для студентов (системный блок, монитор, клавиатура, мышь) ;
встроенный шкаф для хранения раздаточного материала и одежды;
тумба для хранения документов;
угловая полка
Портативная информационная индукционная система «Исток А2»
Портативная электронная лупа
Электронный ручной видеоувеличитель «Визор»

Перечень программного обеспечения и информационных ресурсов, баз данных:

Программное обеспечение:

- Операционная система в учебных аудиториях Microsoft Windows 7
- Microsoft Office Professional Plus 2016 RUS
- Справочная правовая система Консультант Плюс
- «Авторасписание AVTOR» (модульная версия MHS Semestric)
- IBM SPSS Statistics Base Campus Edition; Модуль тестирования; Калькулятор объема выработки; Процедура расчета доверительных интервалов для долей
- iSpring Suite
- ABBYY FineReader 14 Business Per Seat

свободно распространяемое:

Jaws for Windows — программа экранного доступа, обеспечивает доступ к системным и офисным приложениям и другому необходимому программному обеспечению, включая интернет; посредством речевого синтезатора информация считывается с экрана и

озвучивается вслух, обеспечивая возможность речевого доступа к самому разнообразному контенту;

Apache OpenOffice;

Acrobat Reader DC и [Flash Player](#);

программное обеспечение, предназначенное для работы в Глобальной сети Интернет и архивирования файлов и другое.

Для обучающихся филиала доступны следующие информационные базы и ресурсы:

Электронно-библиотечная система издательства «ЛАНЬ» (<http://e.lanbook.com/>).

Электронно-библиотечная система «Юрайт» (www.biblio-online.ru).

Электронно-библиотечная система «IPRbooks» (<http://www.iprbookshop.ru/>).

Электронный ресурс SAGE Publications Inc (<http://journals.sagepub.com>).

Информационная база данных EBSCO Publishing (<http://search.ebscohost.com/>).

Электронный ресурс EAST VIEW INFORMATION SERVICES, INC (коллекции электронных научных и практических журналов) (<http://dlib.eastview.com/>).

Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» (<http://grebennikon.ru>).

База данных PROQUEST – Ebrary (пакет - Academic Complete) (<http://lib.ranepa.ru/base/ebrary.html>).

Доступ к вышеперечисленным информационным ресурсам и базам данных осуществляется только по IP – адресам, зарегистрированным за Брянским филиалом РАНХиГС и только с автоматизированных рабочих мест, включенных в локальную сеть филиала. Частично вышеперечисленные информационные ресурсы и базы данных доступны авторизованным пользователям, прошедшим первичную регистрацию в библиотеке филиала.

База данных SCOPUS (<https://www.scopus.com/>) – [SCOPUS](#) - одна из крупнейших мировых библиографических и реферативных баз данных, а также инструмент для отслеживания цитируемости статей, опубликованных в научных изданиях.

Доступ к данному информационному ресурсу осуществляется в индивидуальном порядке при обращении к администратору научно- организационного отдела филиала.

Информационная поддержка обучающихся осуществляется в электронной образовательной среде обучения для проработки отдельных вопросов, выполнения заданий, обмена информацией с преподавателем (<http://moodle.ranepa.ru/login/index.php>).

