

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

Институт государственной службы и управления

Кафедра государственного и муниципального управления

УТВЕРЖДЕНА
кафедрой государственного и
муниципального управления

Протокол от «11» сентября 2017 г.

№1

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

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

ПИУР

(краткое наименование дисциплины (модуля))

38.03.04 Государственное и муниципальное управление

(код, наименование направления подготовки)

Внутренняя политика и лидерство

(направленность (профиль))

бакалавр

(квалификация)

очная/очно-заочная/заочная

(форма(ы) обучения)

2018

(год набора)

Москва, 2017 г.

Автор–составитель:

Кандидат социологических наук, доцент кафедры государственной службы и кадровой политики Лобанов П.А.

Заведующий кафедрой государственного и муниципального управления, доктор юридических наук Ботнев В.К..

СОДЕРЖАНИЕ

| | |
|--|----|
| 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения программы..... | 4 |
| 2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО..... | 4 |
| 3. Содержание и структура дисциплины (модуля)..... | 5 |
| 4. Материалы текущего контроля успеваемости обучающихся и фонд оценочных средств промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)..... | 9 |
| 5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)..... | 23 |
| 6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)..... | 28 |
| 6.1. Основная литература..... | 28 |
| 6.2. Дополнительная литература..... | 28 |
| 6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы..... | 28 |
| 6.4. Нормативные правовые документы..... | 29 |
| 6.5. Интернет-ресурсы..... | 29 |
| 6.6. Иные источники..... | 30 |
| 7. Материально-техническая база, информационные технологии, программное обеспечение и информационные справочные системы..... | 30 |

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

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

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|---|--------------------------------|--|
| УК ОС-2 | Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений | УК ОС-2.5 | Способность принятия, юридического оформления исполнения управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений. |
| УК ОС-10 | Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности | УК ОС- 10.4 | Способность планировать и осуществлять принятие управленческих решений с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия |

1.2 В результате освоения дисциплины у студентов должны быть сформированы:

| ОТФ/ТФ (при наличии профстандарта, или по результатам форсайт-сессии) | Код этапа освоения компетенции | Результаты обучения |
|--|--------------------------------|---|
| | УК ОС-2.5 | на уровне знаний: методы принятия, юридического оформления исполнения управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений |
| | | на уровне умений применять методы принятия, юридического оформления исполнения управленческих решений |
| | | на уровне навыков принимать, грамотно юридически оформлять и исполнять управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений |
| | УК ОС- 10.4 | на уровне знаний: о правовых формах принятия и исполнения управленческих решений |
| | | на уровне умений планировать и осуществлять принятие управленческих решений с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия |
| | | на уровне навыков решения стандартных и нестандартных задач в своей профессиональной деятельности. |

2. Объем и место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Объем дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 3 з.е. (108 а.ч.).

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

- лекции – 18 а.ч.,
- практические занятия 18 а.ч.,
- самостоятельная работа – 36 ч.
- контроль – 36 ч.

очно-заочная форма обучения:

- лекции – 16 а.ч.,
- практические занятия – 16 а.ч.,
- самостоятельная работа – 40 ч.
- контроль – 36 ч.

заочная форма обучения:

- лекции – 4 а.ч.,
- практические занятия – 6 а.ч.,
- самостоятельная работа – 89 ч.
- контроль – 9 ч.

Место дисциплины (модуля) в структуре ОП ВО

Дисциплина Б1.Б.18 «Принятие и исполнение управленческих решений» относится к числу обязательных дисциплин базовой части программы Блока 1. «Дисциплины (модули)» ОП ВО по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и изучается в 6 семестре на очной форме обучения, в 8 семестре – на очно-заочной форме обучения, в 6 семестре на заочной форме обучения.

Ее освоение опирается на знания, полученные в процессе освоения дисциплин:

очная форма

- Б1.Б.12 Прогнозирование и планирование (5 семестр)
- Б1.Б.15 Теория управления (1 семестр)
- Б1.Б.16 Система государственного и муниципального управления (2 и 3 семестр)
- Б1.Б.17 Экономическая теория (1 и 2 семестр)
- Б1.Б.24 Конституционное право (4 семестр)
- Б1.Б.26 Административное право (5 семестр)
- Б1.Б.28 Теория государства и права (1 семестр)

очно-заочная форма

- Б1.Б.12 Прогнозирование и планирование (5 семестр)
- Б1.Б.15 Теория управления (1 семестр)
- Б1.Б.16 Система государственного и муниципального управления (2 и 3 семестр)
- Б1.Б.17 Экономическая теория (1 и 2 семестр)
- Б1.Б.24 Конституционное право (5 семестр)
- Б1.Б.26 Административное право (6 семестр)
- Б1.Б.28 Теория государства и права (2 семестр)

заочная форма

- Б1.Б.12 Прогнозирование и планирование (6 семестр)
- Б1.Б.15 Теория управления (1 семестр)
- Б1.Б.16 Система государственного и муниципального управления (2 и 3 семестр)
- Б1.Б.17 Экономическая теория (1 и 2 семестр)
- Б1.Б.24 Конституционное право (4 семестр)
- Б1.Б.26 Административное право (5 семестр)
- Б1.Б.28 Теория государства и права (3 семестр)

Форма промежуточной аттестации в соответствии с учебным планом – экзамен.

3. Содержание и структура дисциплины (модуля)

3.1 Структура дисциплины

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Всего | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|-----------------------------|---|-------|---|----|----|-----|---------|--|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| Очная форма обучения | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины. | 10 | 2 | | 2 | | 6 | О, Д, Т |
| Тема 2 | Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. | 14 | 4 | | 4 | | 6 | О, Д, К-З, Т |
| Тема 3 | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений. | 16 | 4 | | 4 | | 8 | О, Д, К-З, Т |
| Тема 4 | Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений. | 16 | 4 | | 4 | | 8 | О, Д, К-З, Т |
| Тема 5 | Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений. | 16 | 4 | | 4 | | 8 | О, Р, Д, К-З |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | экзамен | |
| Всего: | | 108 | 18 | | 18 | 36 | 36 | |
| Очно-заочная форма обучения | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы методологии и теории разработки управленческих | 10 | 2 | | 2 | | 8 | О, Д, Т |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Всего | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|--------------------------|---|-------|---|----|----|-----|----|--------------|--|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | | |
| | решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины. | | | | | | | | |
| Тема 2 | Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. | 14 | 4 | | 2 | | 8 | О, Д, К-3, Т | |
| Тема 3 | Организационные и социально- психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений. | 16 | 2 | | 4 | | 10 | О, Д, К-3, Т | |
| Тема 4 | Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений. | 16 | 4 | | 4 | | 10 | О, Д, К-3, Т | |
| Тема 5 | Информационно- аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений. | 16 | 4 | | 4 | | 8 | О, Р, Д, К-3 | |
| Промежуточная аттестация | | 36 | | | | | | экзамен | |
| Всего: | | 108 | 18 | | 18 | 36 | 36 | | |
| Заочная форма обучения | | | | | | | | | |
| Тема 1 | Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной | 10 | 2 | | | | 17 | О, Д, Т | |

| № п/п | Наименование тем (разделов) | Всего | Объем дисциплины (модуля), час. | | | | СР | Форма текущего контроля успеваемости, промежуточной аттестации |
|--------------------------|--|-------|---|----|----|-----|----|--|
| | | | Контактная работа обучающихся с преподавателем по видам учебных занятий | | | | | |
| | | | Л | ЛР | ПЗ | КСР | | |
| | дисциплины. | | | | | | | |
| Тема 2 | Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. | 14 | 2 | | | | 18 | О, Д, К-3, Т |
| Тема 3 | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений. | 16 | | | 2 | | 18 | О, Д, К-3, Т |
| Тема 4 | Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений. | 16 | 4 | | 2 | | 18 | О, Д, К-3, Т |
| Тема 5 | Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений. | 16 | 4 | | 2 | | 18 | О, Р, Д, К-3 |
| | | | | | | | | |
| Промежуточная аттестация | | 9 | | | | | | экзамен |
| Всего: | | 108 | 4 | | 6 | 9 | 89 | |

1 – формы текущего контроля успеваемости: опрос (О), доклад (Д) по одной из тем, кейс-задача (К-3), тестирование (Т) реферат (Р) по одной из тем.

3.2 Содержание дисциплины (модуля)

Тема 1. Основы методологии и теории разработки управленческих решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.

Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР). Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.

3 парадигмы принятия решений. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления. 3-х,

6-ти этапные схемы Саймона, 8-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.

Общее планирование. Формы разработки. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах 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. Цель. Постановка по SMART(ER). Целевые технологии (ЦТ). Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы. Метод сценариев. Дерево решений.

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

Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений. Основы коммуникации руководителя и подчиненного. Планирование. Централизация и децентрализация процесса разработки решений. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных). Модели руководства. Управленческие навыки эффективного руководителя. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.

Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций. Качество и эффективность УГР. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям. Системы качества ISO900X. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators). Количественные и качественные экспертные оценки. Риски реализации государственных решений. Мониторинг и контроль. Контроль и ответственность при реализации государственных решений. Этапы процесса контроля. Установление норм, Методы контроля и механизм его осуществления.

Тема 5. Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.

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.

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

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

4.1.1. В ходе реализации дисциплины Б1.Б.18 «Принятие и исполнение управленческих решений» используются следующие методы текущего контроля успеваемости обучающихся:

| | |
|---------------|----------------------------------|
| Тема (раздел) | Формы (методы) текущего контроля |
|---------------|----------------------------------|

| | | успеваемости |
|---------|--|--|
| Тема 1. | Основы методологии и теории разработки государственных решений. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины. | опрос, доклад, тестирование |
| Тема 2. | Методы и технологии разработки управленческих решений в органах государственного и муниципального управления. | опрос, доклад, кейс-задачи, тестирование |
| Тема 3. | Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных управленческих решений. | опрос, доклад, кейс-задачи, тестирование |
| Тема 4. | Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений. | опрос, доклад, кейс-задачи, тестирование |
| Тема 5 | Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений. | опрос, реферат, доклад, кейс-задачи, |

4.1.2. Промежуточная аттестация проводится в форме экзамена в устной форме и в форме решения кейс-задач

4.2. Материалы текущего контроля успеваемости.

Преподаватель оценивает уровень подготовленности обучающихся к занятию по следующим показателям:

- устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия,
- выступление с докладами по вопросам к опросам (дискуссиям),
- участие в обсуждении докладов.

Критерии оценивания доклада:

- степень усвоения понятий и категорий по теме;
- умение работать с документальными и литературными источниками;
- грамотность изложения материала;
- самостоятельность работы, наличие собственной обоснованной позиции.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы 70% из 100% (70 баллов из 100) - вклад по результатам посещаемости занятий, активности на занятиях, выступления с докладами, участия в обсуждениях докладов других обучающихся, ответов на вопросы преподавателя в ходе занятия.

Детализация баллов и критерии оценки текущего контроля успеваемости утверждается на заседании кафедры.

Вопросы и темы для подготовки к опросам:

Тема 1. Основы методологии и теории разработки государственных решений.

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).
3. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.
4. 3 парадигмы принятия решений.
5. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
6. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона, 8-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
7. Общее планирование.

8. Формы разработки.
9. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

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

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
3. Системный подход.
4. Миссия организации. Целевая ориентация.
5. Цель. Постановка по SMART(ER).
6. Целевые технологии (ЦТ).
7. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
8. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
9. Метод сценариев.
10. Дерево решений.

Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных 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 и делегирование полномочий подчиненным.
6. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
7. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
8. Модели руководства.
9. Управленческие навыки эффективного руководителя.
10. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
11. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.

1. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.
2. Качество и эффективность УГР.
3. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям.
4. Системы качества ISO900X.
5. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
6. Количественные и качественные экспертные оценки.
7. Риски реализации государственных решений.
8. Мониторинг и контроль.
9. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
10. Этапы процесса контроля.
11. Установление норм,
12. Методы контроля и механизм его осуществления.

Тема 5 Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.

1. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
2. Информационная структура управленческого решения.
3. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
4. Применение Excel.

Примерные темы для подготовки докладов:

Тема 1. Основы методологии и теории разработки государственных решений.

Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.

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

Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.

Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

Тема 2. Методы и технологии разработки управленческих решений в органах 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.

Дерево решений.

Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных 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.

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

Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных 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.

Тема 5 Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.

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.

Примеры тестовых заданий

1. Этапы рационального решения проблемы.

Задание. Вставьте недостающие элементы.

Диагноз ____ (чего?) ____

Формулировка _____ и _____ для принятия решения

Выявление возможных _____ решения проблемы

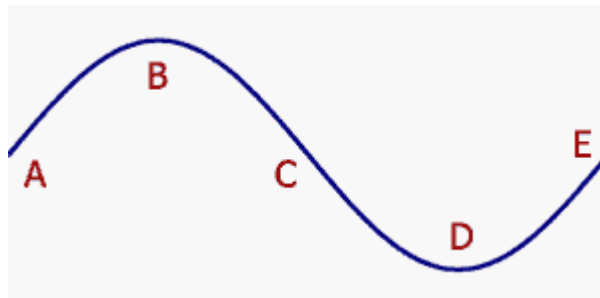
Оценка _____

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.

27. Сопоставьте фразу и ее автора.

В рамках одной из лекций «Принятие решений в логике концепции “обучающихся организаций”», прозвучали следующие фразы:

«Мы понимаем, что единственное конкурентное преимущество компании будущего – это способность ее менеджеров учиться быстрее, чем их конкуренты»;

«Чтобы сделать процесс глубинных изменений устойчивым, необходимо фундаментально изменить мышление»;

«Наша стратегия подчинена базовому соображению: конечным источником

конкурентного превосходства являются желание и способность организации постоянно учиться и быстро преобразовывать новые знания в действия»;

«Людам нравится получать удовольствие от работы».

Э. Деминг;

Д. Уэйч;

А. Гейз;

П. Сенге

4.3.2. Типовые кейс-задачи для экзамена по дисциплине

Задача 1.

Некто Х, незаменимый на посту менеджера завода, но не подходящий для продвижения выше. Под его началом, однако, работает некий У, отличный работник, из тех, кто “далеко пойдет” – только куда? Он не может подняться по служебной лестнице в обход Х – ему просто не найдется работы, даже если компания позволит ему нарушить субординацию и “перескочить” через голову шефа. Чтобы не лишать У перспективы, руководство повышает Х в должности и назначает его особым советником при менеджере по производству, вменив ему в обязанность контроль за поставкой инструментов. У же становится менеджером завода. Но у Х достаточно опыта, чтобы найти себе занятие на новой должности; вскоре в его офис начинает поступать лавина корреспонденции. После того как он наконец уходит на пенсию, приходится брать нового многообещающего молодого сотрудника – У II, чтобы он навел порядок в оставшихся после Х делах. Поскольку это действительно толковый молодой человек, он довольно быстро превращает в настоящую работу то, что изначально было ничем иным, как простым способом решить проблему кадров. И когда возникает необходимость что-то сделать для следующего “Х” (а таких сотрудников, как это ни печально, всегда с избытком), приходится создавать новую должность; на этот раз изобретается пост “координатора”. И вот в компании уже два новых уровня, и оба вскоре становятся “важными”, а со временем еще и освященными традицией.

Задание:

Как бы вы сформулировали суть управленческой проблемы? Какие рекомендации вы могли бы дать на основании этой статьи? Предложите альтернативные варианты решения проблемы.

Задача 2.

Фирма ХХХ, чей бизнес - продажа искусственного камня, разрабатывает маркетинговые инструменты борьбы с откатами. Как объяснил генеральный директор ХХХ, его компания вынуждена общаться с конечными потребителями (покупателями дорогой загородной недвижимости, для строительства которой применяется искусственный камень) через многочисленных посредников - архитекторов, строителей, дизайнеров. Последние, как утверждает директор ХХХ, «зачастую выбирают материал, ориентируясь не на его красоту и практичность, а на размер отката».

Задача 3.

Группа компаний УУУ, продавец товаров для детей, разработала новую розничную концепцию 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 все больше 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 УУУ. - За счет внедрения новой концепции мы надеемся поднять этот показатель минимум на 10%».

Решение усовершенствовать технологии торговли УУУ 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.

Задача 4.

Вировой производитель косметики и бытовой химии ZZZ намерен увеличить число своих покупателей минимум на 1 млрд. Расширение аудитории должно произойти за счет женщин из развивающихся стран. Пока ежегодный объем продаж компании на таких рынках составляет 20 млрд долларов, или 26% от общей выручки. По этому показателю 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, похоже, сбудутся нескоро.

Менеджмент ZZZ уверен, что путь на рынки развивающихся стран лежит исключительно через освоение мелкой розницы. По оценкам компании, в мире около 20 млн мелких торговых точек, однако продукция ZZZ пока продается только в 2,5 млн. Иными словами, данный канал сбыта 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. Стремясь оптимизировать торговое пространство, они прячут шампуни и стиральные порошки под прилавки и вынимают их оттуда только по требованию покупателей.

Темы рефератов

1. Виды управленческих решений в системе государственного управления.
2. Особенности принятия решений в процессе управления муниципальной собственностью.
3. Факторы качества управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
4. Государственное управление инновационным развитием: ценности, цели, проблемы и задачи.
5. Особенности и этапы разработки государственных программ
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. Организация и контроль исполнения государственных решений.
17. Прогнозирование и планирование при разработке государственных решений.
18. Оптимизация государственных решений.
19. Оценка эффективности государственных решений.
20. Организационное обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственной власти и управления.
21. Роль информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
22. Организационная культура принятия управленческих решений.
23. Системный подход в принятии государственных решений.
24. Методическое обеспечение разработки и принятия управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
25. Обеспечение кадровой безопасности разрабатываемых государственных решений.
26. Система контроля качества государственных решений.
27. Анализ процессов самоорганизации на формирование управленческих решений.
28. Управленческие решения направленные на повышение эффективности расходования бюджетных средств.
29. Управленческие решения направленные на эффективное управление государственной собственностью.
30. Оценка эффективности управленческих решений при реализации инвестиционных проектов.
31. Этапы ситуационного анализа и метод сценариев.

4.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации.

4.3.1. Формируемые компетенции с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.

| Код компетенции | Наименование компетенции | Код этапа освоения компетенции | Наименование этапа освоения компетенции |
|-----------------|---|--------------------------------|--|
| УК ОС-2 | Способность разрабатывать проект на основе оценки ресурсов и ограничений | УК ОС-2.5 | Способность принятия, юридического оформления исполнения управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений. |
| УК ОС-10 | Способность использовать основы правовых знаний в различных сферах деятельности | УК ОС- 10.4 | Способность планировать и осуществлять принятие управленческих решений с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия |

Показатели и критерии оценивания компетенций с учетом этапа их формирования

| Этап освоения компетенции | Показатель оценивания | Критерий оценивания | Средства (методы) оценивания |
|--|---|--|---|
| УК ОС-2.5 Способность принятия, юридического оформления исполнения управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений. | Умение принимать, грамотно юридически оформлять и исполнять управленческих решений на основе оценки ресурсов и ограничений. | Решено кейс-задание по принятию, грамотному юридическому оформлению и исполнению управленческого решения | Экзамен в устной форме и в форме решения кейс-задач |
| УК ОС – 10.4 Способность планировать и осуществлять принятие управленческих решений с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия | владеет способностью решения стандартных и нестандартных задач в своей профессиональной деятельности. | определяет сферы ответственности субъектов управления в процессе проведения мероприятий; | Экзамен в устной форме и в форме решения кейс-задач |

4.3.1. Примерные вопросы для экзамена по дисциплине

1. Общая методология разработки управленческих решений.
2. Управленческое решение как процесс и явление.
3. Сущностные характеристики управленческого решения и ЛПР.
4. Формы разработки управленческого решения.
5. Формы реализации управленческого решения.
6. Классификация проблем, проблемная ситуация, декомпозиция проблем.
7. Табличные и графические способы представления проблем.
8. Основные парадигмы принятия решений.
9. Классическая 3-х этапная модель принятия решений Г.Саймона: достоинства и недостатки.
10. Циклическая модель принятия решений: достоинства и недостатки.
11. Общая 12-и этапная модель принятия решений.
12. Процессный, системный и ситуационный подходы разработки управленческих решений.
13. Понятие и признаки государственного решения.
14. График непредсказуемости результатов решений.
15. Сущность государственных решений: социальная, экономическая, организационная, правовая, технологическая.
16. Системный подход к управленческим решениям.
17. Синергия и эмерджентность.
18. Социально-психологические основы принятия управленческих решений.
19. Целевая ориентация управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.
20. Метод постановки целей SMART.

21. Инициативно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
22. Программно-целевая технология разработки и принятия государственных решений.
23. Регламентная технология разработки и принятия государственных решений.
24. Процессорные технологии разработки и принятия государственных решений.
25. Разработка и принятие государственных решений в условиях ограниченной определенности, неопределенности и риска.
26. SWOT-анализ в разработке государственных решений.
27. Основные управленческие навыки ЛПП.
28. Этапы процесса планирования.
29. Алгоритмические и активизирующие методы при анализе альтернатив.
30. Экспертные и эвристические методы при анализе альтернатив.
31. Метод сценариев и дерева решений.
32. Понятие оптимального решения и оптимизация управленческих решений.
33. Качество и эффективность государственных решений.
34. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
35. Признаки оценки информации: объем, достоверность, насыщенность, ценность.
36. Целевая ориентация.
37. Постановка целей по SMART(ER).
38. Целевые технологии (ЦТ).
39. Централизация и децентрализация процесса разработки решений.
40. Постановка целей и делегирование полномочий подчиненным.
41. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
42. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
43. Модели руководства.
44. Управленческие навыки эффективного руководителя.
45. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
46. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.
47. Качество и эффективность УГР.
48. Системы качества ISO900X.
49. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
50. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
51. Информационная структура управленческого решения.
52. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
53. Применение Excel.

Типовые кейс-задачи для экзамена

выбираются из кейс-задач, предназначенных для самостоятельной работы.

Шкала оценивания.

Оценка знаний, умений, навыков проводится на основе балльно-рейтинговой системы: 30% из 100% (или 30 баллов из 100) - вклад в итоговую оценку по результатам промежуточной аттестации.

При оценивании ответа обучающегося в ходе промежуточной аттестации можно опираться на следующие критерии:

| Баллы | Критерий оценки |
|-------|-----------------|
|-------|-----------------|

| | |
|-------|---|
| 26-30 | Обучающийся показывает высокий уровень компетентности, знания программного материала, учебной, периодической и монографической литературы, законодательства и практики его применения, раскрывает не только основные понятия, но и анализирует их с точки зрения различных авторов. Обучающийся показывает не только высокий уровень теоретических знаний, но и видит междисциплинарные связи. Профессионально, грамотно, последовательно, хорошим языком четко излагает материал, аргументированно формулирует выводы. Знает в рамках требований к направлению и профилю подготовки законодательно-нормативную и практическую базу. На вопросы отвечает кратко, аргументировано, уверенно, по существу. |
| 16-25 | Обучающийся показывает достаточный уровень компетентности, знания материалов занятий, учебной и методической литературы, законодательства и практики его применения. Уверенно и профессионально, грамотным языком, ясно, четко и понятно излагает состояние и суть вопроса. Знает нормативно-законодательную и практическую базу, но при ответе допускает несущественные погрешности. Обучающийся показывает достаточный уровень профессиональных знаний, свободно оперирует понятиями, методами оценки принятия решений, имеет представление: о междисциплинарных связях, увязывает знания, полученные при изучении различных дисциплин, умеет анализировать практические ситуации, но допускает некоторые погрешности. Ответ построен логично, материал излагается хорошим языком, привлекается информативный и иллюстрированный материал, но при ответе допускает некоторые погрешности. Вопросы не вызывают существенных затруднений. |
| 6-15 | Обучающийся показывает достаточные знания материалов занятий, но при ответе отсутствует должная связь между анализом, аргументацией и выводами. На поставленные членами комиссии вопросы отвечает неуверенно, допускает погрешности. Обучающийся владеет практическими навыками, привлекает иллюстративный материал, но чувствует себя неуверенно при анализе междисциплинарных связей. В ответе не всегда присутствует логика, аргументы привлекаются недостаточно веские. На поставленные вопросы затрудняется с ответами, показывает недостаточно глубокие знания. |
| 0-5 | Обучающийся показывает слабые знания материалов занятий, учебной литературы, законодательства и практики его применения, низкий уровень компетентности, неуверенное изложение вопроса. Обучающийся показывает слабый уровень профессиональных знаний, затрудняется при анализе практических ситуаций. Не может привести примеры из реальной практики. Неуверенно и логически непоследовательно излагает материал. Неправильно отвечает на вопросы или затрудняется с ответом. |

Шкала перевода из многобалльной системы в традиционную:

обучающемуся выставляется оценка «неудовлетворительно» если обучающийся набрал менее 50 баллов,

оценка «удовлетворительно» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 50 до 65 баллов;

оценка «хорошо» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 66 до 75 баллов;

оценка «отлично» выставляется при условии, если обучающийся набрал от 76 до 100 баллов;

100 баллов выставляется при условии выполнения всех требований, а также при обязательном проявлении творческого отношения к предмету, умении находить оригинальные, не содержащиеся в учебниках ответы, умении работать с источниками,

которые содержатся дополнительной литературе к курсу, умении соединять знания, полученные в данном курсе со знаниями других дисциплин.

4.4. Методические материалы

Оценивание обучающихся в процессе поэтапного освоения ими компетенций, формируемых данной дисциплиной осуществляется в форме зачета, который предполагает оценивание знаний с помощью устного собеседования по узловым вопросам знаний и оценивание умений и навыков по результатам решения кейс-задачи,

Знания и умения обучающегося на зачета оценивается по шкале «зачтено-не зачтено».

5. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

Методические указания по самостоятельной подготовки к занятиям лекционного, практического (семинарского) типа:

Подготовка к занятиям должна носить систематический характер. Это позволит обучающемуся в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Обучающимся рекомендуется изучать как основную, так и дополнительную литературу, а также знакомиться с Интернет-источниками (список приведен в рабочей программе по дисциплине).

Вопросы для самостоятельной подготовки (самопроверки):

1. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.
2. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
3. Общее планирование. Формы разработки. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.
4. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
5. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
6. Системный подход.
7. Миссия организации.
8. Целевая ориентация.
9. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
10. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
11. Метод сценариев.
12. Роль человеческого фактора в процессе подготовки государственных решений.
13. Основы коммуникации руководителя и подчиненного.
14. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
15. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
16. Управленческие навыки эффективного руководителя.
17. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
18. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям.
19. Риски реализации государственных решений.
20. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
21. Информационная структура управленческого решения.

5.1. Методические рекомендации по подготовке к лекционным и семинарским занятиям

Дисциплина «Принятие и исполнение управленческих решений» ориентирована на формирование у обучающихся представлений об основных методах и формах принятия и исполнения управленческих решений, в том числе в междисциплинарных областях.

В связи, с чем предполагается следующая последовательность в подготовке

обучающихся к лекции:

- ознакомление с материалом предыдущей лекции;
- знакомство с тематикой предстоящей лекции (по тематическому плану, представленному в настоящей рабочей программе дисциплины);
- прочтение и анализ учебных пособий, учебников, научных статей по теме предстоящего лекционного занятия;
- подготовить вопросы, которые вы предполагаете задать лектору по проблеме предстоящей лекции.

Цель семинарских занятий заключается в ознакомлении обучающихся с концептуальными направлениями развития теории принятия и исполнения управленческих решений; формирование профессионального мировоззрения на основе знаний о методах и формах принятия и исполнения управленческих решений, а также практических умений и навыков самостоятельно и творчески применять методологию научных исследований для изучения различных элементов современной науки управления.

Вопросы для самостоятельной подготовки к семинарским занятиям

Тема 1. Основы методологии и теории разработки государственных решений.

1. Предназначение теории разработки управленческих решений как научной дисциплины.
2. Понятие решения, управленческого решения, государственного решения, политического решения, административного решения, лицо принимающее решение (ЛПР).
3. Ценности цели, проблемы (факторы), задачи.
4. 3 парадигмы принятия решений.
5. Процесс подготовки управленческих государственных решений в системе государственного и муниципального управления.
6. 3-х, 6-ти этапные схемы Саймона, 8-ми этапная циклическая схема, общая 12-этапная схема разработки и принятия управленческих решений.
7. Общее планирование.
8. Формы разработки.
9. Формы реализации. Классификация и типология управленческих решений.

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

1. Методологические основы разработки управленческих решений в системе государственного и муниципального управления.
2. Общие подходы к управлению: процессный, ситуационный, системный.
3. Системный подход.
4. Миссия организации. Целевая ориентация.
5. Цель. Постановка по SMART(ER).
6. Целевые технологии (ЦТ).
7. Разработка, оценка, анализ и выбор возможных альтернатив.
8. Алгоритмические, активизирующие, экспертные, эвристические методы.
9. Метод сценариев.
10. Дерево решений.

Тема 3. Организационные и социально-психологические основы подготовки и реализации государственных 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 и делегирование полномочий подчиненным.
6. Процедурный характер выбора управленческого решения и его измерение.
7. Эффективное проведение совещаний (традиционных и IT-виртуальных).
8. Модели руководства.
9. Управленческие навыки эффективного руководителя.
10. Роль лидерства в процессе разработки и реализации управленческого решения.
11. Социально-психологические аспекты воздействия средств массовой информации и массовой коммуникации на специализированное сознание при разработке и реализации государственного решения.

Тема 4. Качество, контроль и ответственность в процессе разработки и реализации государственных решений.

1. Управленческое решение как инструмент изменений в функционировании и развитии государственных организаций.
2. Качество и эффективность УГР.
3. Многокритериальные системы оценки и требования к критериям.
4. Системы качества ISO900X.
5. Матрица распределения компетенций KPI (Key Performance Indicators).
6. Количественные и качественные экспертные оценки.
7. Риски реализации государственных решений.
8. Мониторинг и контроль.
9. Контроль и ответственность при реализации государственных решений.
10. Этапы процесса контроля.
11. Установление норм,
12. Методы контроля и механизм его осуществления.

Тема 5 Информационно-аналитическое обеспечение процесса разработки и принятия государственных решений.

1. Информация как исходная категория информационно-аналитической деятельности.
2. Информационная структура управленческого решения.
3. Роль информации и информационных технологий в процессе разработки и принятия государственных решений.
4. Применение Excel.

5.2. Методические рекомендации к самостоятельной работе

Основной целью самостоятельной работы студентов является улучшение управленческой профессиональной подготовки обучающихся, направленное на формирование системы фундаментальных и профессиональных знаний, умений и навыков в области современных категорий экономической науки, которые они могли бы свободно и самостоятельно применять в профессиональной деятельности.

Самостоятельная работа обучающихся направлена на решение следующих задач:

- Углублять, расширять профессиональные знания студентов и формировать у них интерес к учебно-познавательной деятельности
- Научить студентов овладевать приемами процесса познания экономической науки;
- Развивать у них самостоятельность, активность, ответственность в ходе изучения учебной дисциплины;
- Развивать познавательные способности будущих управленцев по овладению компетенциями.

Решение данных задач осуществляется в самостоятельной подготовке студентом

предмета изучения. Студент может сопоставить различные идеи развития экономик как сферы общественных отношений, сформировать представление об основных категориях и законах экономической науки, соотнести эти идеи со своими собственными представлениями данных явлениях.

Внеаудиторная самостоятельная работа выполняется по заданию преподавателя, но без его непосредственного участия. Для обеспечения внеаудиторной самостоятельной работы по дисциплине преподавателем разрабатывается перечень заданий для самостоятельной работы, который необходим для эффективного управления данным видом учебной деятельности обучающихся.

Самостоятельная работа студентов включает подготовку к устному опросу. Для этого студент изучает лекции, основную и дополнительную литературу, публикации, информацию из Интернет-ресурсов, и электронных библиотечных баз.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами студентов в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня подготовленности обучающихся.

Обучающийся самостоятельно определяет режим своей внеаудиторной работы и меру труда, затрачиваемого на овладение знаниями и умениями по дисциплине, выполняет внеаудиторную работу по индивидуальному плану, в зависимости от собственной подготовки, бюджета времени и других условий.

При выполнении самостоятельной работы обучающийся имеет право обращаться к преподавателю за консультацией с целью уточнения задания, формы контроля выполненного задания.

Эффективность подготовки студентов зависит от качества ознакомления с рекомендованной литературой. Для подготовки к устному опросу студенту необходимо ознакомиться с материалом, посвященным изучаемой теме в учебнике или другой рекомендованной литературе, записях с лекционного занятия. Развернутый ответ должен следовать определенной логике и последовательности изложения, состоять из многих предложений, содержать доводы и выводы.

5.3. Методические рекомендации по решению кейс-задач

Кейс-задача, кейс (case) – это конкретная практическая ситуация, рассказывающая о той или иной правовой ситуации, в которой зачастую заложена некая проблема.

Анализ правовой ситуации целесообразно начинать с выявления признаков законности и правонарушений в поставленной проблеме;

Корректная правовая постановка проблемы требует ясности, четкости, а главное четкости правовой формулировки;

Успех в решении проблемы зависит от выработки различных правовых способов действий в данной ситуации – правовых альтернатив;

Необходимым условием для принятия окончательного решения является выявление норм права решения проблемы – требований к содержанию правовых альтернатив и их обоснование;

При выборе правового нужно опираться как на правовой анализ положительных и отрицательных последствий каждого, так и на экономический анализ необходимости осуществления решений;

При составлении правовой процедуры решения нужно ориентироваться на первоначальные цели и реальность ее воплощения.

На данном этапе после презентации решений во время общей дискуссии можно рекомендовать обсудить 4 вопроса:

Почему ситуация выглядит как дилемма?

Кто принимал решения?

Какие варианты решения имели место?

Что надо было делать?

5.4. Методические рекомендации по выполнению тестовых заданий

Для выполнения тестового задания, прежде всего, следует внимательно прочитать поставленный вопрос. После ознакомления с вопросом следует приступать к прочтению предлагаемых вариантов ответа. Необходимо прочитать все варианты и в качестве ответа следует выбрать лишь один индекс (цифровое обозначение), соответствующий правильному ответу.

Тесты составлены таким образом, что в каждом из них правильным является как один, так и несколько вариантов. Выбор должен быть сделан в пользу наиболее правильного или правильных ответов.

На выполнение теста отводится ограниченное время. Оно может варьироваться в зависимости от уровня тестируемых, сложности и объема теста. Как правило, время выполнения тестового задания определяется из расчета 30-45 секунд на один вопрос.

Критерии оценки выполненных студентами тестов определяются преподавателем самостоятельно. Рекомендуются следующие критерии оценки:

1. 85% – 100% правильных ответов – «отлично»;
2. 66% – 84% правильных ответов – «хорошо»;
3. 50% – 65% правильных ответов – «удовлетворительно»;
4. менее 50% правильных ответов – «неудовлетворительно».

При подведении итогов по выполненной работе рекомендуется проанализировать допущенные ошибки, прокомментировать имеющиеся в тестах неправильные ответы.

5.5. Методические рекомендации по написанию рефератов:

Реферат является самостоятельной практической работой обучающихся. Он призван определить степень освоения студентом знаний и навыков, полученных им в процессе изучения дисциплины.

Текст работы должен быть написан в научном стиле. Оформление текста также должно быть выполнено грамотно. Следует избегать пустых пространств и, тем более, страниц. На все таблицы, рисунки и диаграммы делаются ссылки в тексте.

Работа выполняется в формате А4. Шрифт – TimesNewRoman. Основной текст работы набирается 14-м шрифтом через 1,5 интервала, выравнивание по ширине, межбуквенный интервал «Обычный», красная строка 1,25 см. Автоматически расставляются переносы. Поля: верхнее 2,0 см, нижнее 2,0 см, левое 3 см, правое 1 см. Промежутки между абзацами отсутствуют. Введение, главы, заключение, список литературы и приложения форматируются как заголовки первого уровня и начинаются каждый с новой страницы. Подразделы глав с новой страницы не начинаются.

Сноски делаются внизу страницы. Таблицы и рисунки нумеруются отдельно. Номер включает номер главы и номер рисунка/таблицы в данной главе.

Страницы работы должны быть пронумерованы. Нумерация начинается со страницы с оглавлением, на которой ставится цифра «2» и далее – по порядку. Окончание нумерации приходится на последний лист списка литературы. Номер ставится внизу страницы справа. На страницах с приложениями номера не ставятся, и в оглавление они не выносятся. В оглавлении указывается только номер первого листа первого приложения. Объем реферата 7-15 стр.

5.6. Методические указания по подготовке к докладу

Подготовка обучающихся к докладу предполагает изучение в соответствии тематикой дисциплины основной/ дополнительной литературы, нормативных документов, интернет-ресурсов.

Обучающийся готовит доклад в форме устного сообщения по теме дисциплины.

Предлагается следующая структура доклада:

1. Введение:

- указывается тема и цель доклада;
- обозначается проблемное поле, тематические разделы доклада.
- 2. Основное содержание доклада:
 - последовательно раскрываются тематические разделы доклада.
- 3. Заключение:
 - приводятся основные результаты и суждения автора по поводу путей возможного решения рассмотренной проблемы, которые могут быть оформлены в виде рекомендаций.

6. Учебная литература и ресурсы информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", включая перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)

6.1. Основная литература

1. 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. : Кнорус 2013 http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub
2. Бусов В.И. Управленческие решения. Учебник для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 http://www.biblio-online.ru/thematic/?8&id=urait.content.2F8979C5-7175-458B-91CC-EC45270AECF0&type=c_pub
3. Правовые акты: антикоррупционный анализ : научно-практическое пособие / И. С. Власов [и др.] ; отв. ред. Ю. А. Тихомиров, Т. Я. Хабриева, В. Н. Найдено ; Ин-т законодательства и сравнительного правоведения при Правительстве РФ, Научно-Исследовательский центр ФСБ России. М. : Волтерс Клувер 2013 2
4. Горохова С.С. Юридическая техника. Учебник и практикум для академического бакалавриата М.: Юрайт 2015 http://www.biblio-online.ru/thematic/?10&id=urait.content.2B40F7F5-6BF1-456B-8FE6-CA87DB80D0D9&type=c_pub

6.2. Дополнительная литература

1. Зак, Ю. А. Принятие многокритериальных решений / Ю. А. Зак. М. : Экономика 2011
2. Антикоррупционная экспертиза нормативных правовых актов: становление, опыт, перспективы / В. Н. Южаков [и др.] ; под ред. В. Н. Южакова ; РАНХиГС при Президенте РФ. М. : Дело 2014
3. Шаститко А. Е. Экономические эффекты ошибок в правоприменении и правоустановлении / А. Е. Шаститко ; РАНХиГС при Президенте РФ, Центр исследований конкуренции и экономического регулирования. М. : Дело 2013

6.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Агапов, В. С. Социально-психологические детерминанты креативной компетентности студентов : монография / Агапов, Валерий Сергеевич, Давлетова, Рада Уеловна. - М. : Макеев Игорь Вячеславович, 2016. - 163 с.
2. Афанасьев М.Ю. История [Электронный ресурс]: методические рекомендации по изучению курса и подготовке к семинарским занятиям. Учебное пособие/ Афанасьев М.Ю.— Электрон. текстовые данные.— СПб.: Институт специальной педагогики и психологии, 2011.— 40 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/29973.html>.—ЭБС «IPRbooks»
3. Володина А.Ю. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Володина А.Ю., Костин И.В.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 22 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46478.html>.— ЭБС «IPRbooks»

4. Культурология [Электронный ресурс]: методические рекомендации для подготовки к семинарским занятиям/ И.А. Акимова [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана, 2014.— 110 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/30884.html>.— ЭБС «IPRbooks»
5. Модель позиционного обучения студентов [Электронный ресурс]: теоретические основы и методические рекомендации/ И.Б. Шиян [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Московский городской педагогический университет, 2012.— 152 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/27375.html>.— ЭБС «IPRbooks»
6. Новиков В.К. Методические рекомендации по подготовке и защите выпускной квалификационной работы [Электронный ресурс]/ Новиков В.К.— Электрон. текстовые данные.— М.: Московская государственная академия водного транспорта, 2015.— 34 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/46479.html>.— ЭБС «IPRbooks»
7. Образовательные инновации и практики карьеры: сборник методических материалов и статей / РАНХиГС при Президенте РФ. - М. : Дело, 2015. - 192 с.
8. Психология адаптации и социальная среда. Современные подходы, проблемы, перспективы [Электронный ресурс]/ Л.Г. Дикая [и др.].— Электрон. текстовые данные.— М.: Пер Сэ, 2007.— 624 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/7431.html>.— ЭБС «IPRbooks»
9. Соколова Н.Г. Магистерская диссертация. Подготовка, оформление и защита [Электронный ресурс]: методические рекомендации по выполнению выпускной квалификационной работы магистра по направлению подготовки МЕНЕДЖМЕНТ/ Соколова Н.Г.— Электрон. текстовые данные.— Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2015.— 97 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru.ezproxy.ranepa.ru:3561/54503.html>.— ЭБС «IPRbooks»
10. Социально-психологические аспекты формирования культуры самообучающейся организации / А. Я. Николаев [и др.] // Вопросы психологии. - 2014. - № 6. - С. 44-52.

6.4. Нормативные правовые документы

1. Конституция Российской Федерации.
2. Бюджетный кодекс Российской Федерации.
3. Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ "О стратегическом планировании в Российской Федерации"

6.5. Интернет-ресурсы

1. <http://www.kremlin.ru> - официальный сайт Президента Российской Федерации;
2. <http://правительство.рф> - официальный сайт Правительства Российской Федерации;
3. <http://www.government.ru> – Правительство Российской Федерации.
4. <http://www.economy.gov.ru/> - официальный сайт Министерства экономического развития российской Федерации;
5. <http://gks.ru> – официальный сайт Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации;
6. <http://programs.gov.ru> - Портал государственных программ Российской Федерации.
7. <http://rusrand.ru/> - Центр научной политической мысли и идеологии.

6.6. Иные источники

1. Гарина Е.П. Антикризисное управление: учебник для вузов. – Ростов н/Д: Феникс, 2011. – 352 с.
2. Захаров В.Я. и др. Антикризисное управление. Теория и практика: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления / В.Я. Захаров [и др.]. – Электрон. текстовые. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 304 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/7034>
3. Эдвардс Деминг. Выход из кризиса: новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – Электрон. текстовые данные. – М.: Альпина Паблишер, 2016. – 418 с. – Электронный ресурс: <http://www.iprbookshop.ru/4205>
4. Бадалян Л.Г. История. Кризисы. Перспективы: новый взгляд на прошлое и будущее. – М.: ЛИБРОКОМ, 2010.
5. Василенко Л.А. Менеджмент социальных инноваций: управление будущим // Государственная служба. – 2011. – № 3. – С. 70–74.
6. Карпичев В.С. Воспоминание о будущем. Неизведанные тропы управления. Авторская антология. 2-е изд. – М., 2013. – 266 с.

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 лекций и практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, для самостоятельной работы: читальные залы библиотеки.

Программное обеспечение: MS Office Professional Plus 2016.

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 ЮПАЙТ. URL: <http://www.biblio-online.ru/>.